

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**З КУРСУ**

**«ЕКОНОМІКА Й ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»**

*(для студентів 6 курсу заочної форми навчання і  
слухачів другої вищої освіти спеціальності  
7.03050401 «Економіка підприємства»)*

**ХАРКІВ  
ХНАМГ  
2011**

**Пушкар Т. А.** Конспект лекцій з курсу «Економіка й організація діяльності об'єднань підприємств» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства») / Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 153 с.

Автори: Т. А. Пушкар,  
В. Г. Федорова

Рецензент: к.е.н., доц. О. В. Поспелов

Рекомендовано кафедрою економіки підприємства в міському господарстві факультету післядипломної освіти і заочного навчання,  
протокол № 3 від «03» листопада 2009 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
<i>ЗМ 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання .....</i>	<i>6</i>
<b>Тема 1: Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання.....</b>	<b>6</b>
1.1. Організаційно-правові форми підприємництва.....	6
1.2. Економічна роль об'єднань підприємств.....	9
1.3. Корпоративна форма організації бізнесу. ....	12
1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні.....	13
<b>Тема 2. Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання.....</b>	<b>15</b>
2.1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва.....	15
2.1.1. Форми й показники спеціалізації.....	15
2.1.2. Стандартизація та уніфікація як напрями розвитку спеціалізації.....	18
2.1.3. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств.....	20
2.2. Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, що спільно виготовляють певну продукцію.....	23
2.2.1. Форми й види кооперування.....	23
2.2.2. Показники кооперування.....	24
2.2.3. Розробка планів кооперування.....	25
2.3. Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах.....	26
<b>Тема 3. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств.....</b>	<b>32</b>
3.1. Державне регулювання корпорацій .....	32
3.1.1. Регулювання діяльності корпорацій.....	32
3.1.2. Регулювання українських корпоративних моделей.....	38
3.2. Наддержавне регулювання діяльності транснаціональних корпорацій.....	41
<b>Тема 4. Холдингова організація об'єднань підприємств.....</b>	<b>45</b>
4.1. Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування.....	45
4.2. Типи холдингових компаній та їх особливості.....	47
4.3. Управління холдинговим об'єднанням.....	48

4.4. Функціонування і досвід роботи холдингів за кордоном.....	49
4.5. Організація і функціонування холдингів в Україні.....	54
<i>3М 2. Особливості функціонування об'єднань підприємств.....</i>	<i>57</i>
<b>Тема 5. Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств.....</b>	<b>57</b>
5.1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.....	57
5.2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств.....	59
5.3. Організаційні форми корпоративних структур.....	63
<b>Тема 6: Регулювання діяльності об'єднань підприємств.....</b>	<b>69</b>
6.1. Організація внутрішньої системи управління.....	69
6.2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин.....	72
6.3. Регулювання господарсько-організаційних структур.....	74
6.4. Регулювання руху акціонерного капіталу.....	75
6.5. Регулювання фондів акціонерного товариства.....	76
6.6. Регулювання праці персоналу.....	77
6.7. Регулювання внутрішнього трудового розпорядку.....	78
6.8. Регулювання інформаційного поля та комерційної таємниці.....	79
6.9. Регулювання договірної роботи.....	80
6.10. Регулювання доходів.....	81
6.11. Регулювання оплати праці.....	84
6.12. Регулювання інших видів стимулювання працівників.....	85
<b>Тема 7: Організація циклу «дослідження-виробництво» в об'єднаннях підприємств і наукових установах.....</b>	<b>88</b>
7.1. Форми організації інноваційного процесу.....	88
7.2. Організація циклу «дослідження-виробництво».....	90
7.3. Інноваційна політика об'єднань підприємств.....	91
7.4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт.....	93
7.5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт.....	96

7.6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок.....	98
7.7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень.....	101
7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств.....	103
<b>Тема 8: Фінансування об'єднань підприємств.....</b>	<b>105</b>
8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств.....	106
8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств.....	108
8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств.....	110
8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств.....	114
<i>ЗМ 3. Діяльність промислово-фінансових груп, транснаціональних корпорацій та транснаціональних альянсів.....</i>	<i>117</i>
<b>Тема 9: Особливості діяльності промислово-фінансових груп.....</b>	<b>117</b>
9.1. Сутність промислово-фінансових груп.....	117
9.2. Типи промислово-фінансових груп.....	118
9.3. Управління діяльністю промислово-фінансових груп.....	121
9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп.....	122
<b>Тема 10: Глобалізація ринків та транснаціональні корпорації.....</b>	<b>124</b>
10.1. Транснаціональні корпорації як суб'єкт світового господарства .....	124
10.1.1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва.....	124
10.1.2. Економічна природа транснаціональних корпорацій.....	128
10.2. Механізм функціонування транснаціональних корпорацій.....	130
10.2.1. Економічний механізм діяльності транснаціональних корпорацій...	130
10.2.2. Фінанси транснаціональних корпорацій.....	132
10.2.3. Формування та реалізація стратегій транснаціональних корпорацій....	135
<b>Тема 11: Транснаціональні альянси.....</b>	<b>140</b>
11.1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів.....	140
11.2. Форми транснаціональних альянсів.....	143
11.3. Переваги створення транснаціональних альянсів на прикладі міжнародних авіакомпаній.....	149
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>151</b>

### *ЗМ 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання*

#### **ТЕМА 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання**

##### **Питання лекції:**

- 1.1. Організаційно-правові форми підприємництва
- 1.2. Економічна роль об'єднань підприємств
- 1.3. Корпоративна форма організації бізнесу
- 1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні

**Ключові поняття:** одноосібне володіння, товариство, повне товариство, командитне товариство, товариство з додатковою відповідальністю, товариство з обмеженою відповідальністю, корпорація, об'єднання підприємств, асоціація, консорціум, концерн, промислово-фінансова група, холдингова компанія.

#### **1.1. Організаційно-правові форми підприємництва**

Підприємництво в будь-якій державі виконує особливу функцію в економіці й народному господарстві, оскільки забезпечує оновлення і перетворення економіки, створює інноваційне середовище, стає силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективного використання всіх факторів суспільного виробництва.

Організаційно-господарською одиницею бізнесу є підприємство, організація, установа або компанія.

Основними ознаками, що відрізняють одну організаційно-правову форму від іншої, є:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта або об'єднання;
- хто є власником використовуваного капіталу;
- межі майнової відповідальності;

- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- спосіб розподілу прибутків і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Найбільш поширеними є такі організаційно-правові форми підприємництва;

1. Одноосібне володіння — це підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я. Власник отримує певний прибуток і несе весь тягар господарського ризику. Одноосібне володіння є однією з простих форм організації бізнесу.

2. Товариство — це така форма організації підприємницької діяльності, коли і організація виробничої діяльності, і формування установчого фонду здійснюється спільними зусиллями двох або більше фізичних і юридичних осіб, коли кожна з них має певні права і несе встановлену відповідальність за частку статутного фонду. У табл. 1.1 наведено основні переваги й недоліки товариств.

Таблиця 1.1 - Основні переваги й недоліки товариств

ПЕРЕВАГИ ТОВАРИСТВ	НЕДОЛІКИ ТОВАРИСТВ
Простота організації	Необмежена відповідальність партнерів
Більші можливості в одержанні кредитів	Обмеження в діяльності партнерів
Податкові пільги	Імовірність конфліктів між партнерами підприємства
Відносно низькі організаційні витрати	Невизначеність строків діяльності підприємства
Можливість продовжувати бізнес незалежно від зміни власника	

Основою відносин між сторонами, що вступають у товариство, є договір.

За ступенем участі партнерів у діяльності підприємства розрізняють такі типи товариств:

- 1) Повне товариство;
- 2) Командитне товариство;
- 3) Товариство з додатковою відповідальністю;

4) Товариство з обмеженою відповідальністю.

3. Корпорація — це акціонерне товариство. Її власниками визнаються акціонери, які мають обмежену відповідальність у межах свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Прибуток, який отримує корпорація, належить її акціонерам. У прибутку виокремлюють дві частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга — це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування.

Основними *перевагами корпорації* — акціонерного товариства є:

По-перше, вона є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з погляду реальної можливості залучення необхідних інвестицій. Через фондову біржу корпорація може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних інноваційних процесів, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає добру можливість отримувати постійно зростаючий прибуток.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе тільки обмежену відповідальність. Якщо підприємство оголошується банкрутом, акціонер втрачає лише вартість своїх акцій. Важливим є те, що кожна окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть мати претензії до корпорації лише як до юридичної особи, а не до окремих акціонерів як фізичних осіб.

По-четверте, корпорація — це організаційно-правова система, яка може функціонувати досить тривалий період, що створює необмежені можливості для її перспективного розвитку.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності має такі *недоліки*:

1. Корпорація сплачує більші податки з розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми підприємництва. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім —



дивіденди акціонерів, тобто фактично існує проблема подвійного оподаткування.

2. Існують певні розбіжності між функціями власності і контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей між менеджерами й акціонерами корпорації.

3. У корпоративних формах підприємництва існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Це виявляється, наприклад, у тому, що керівництво може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених невмілим керівництвом і безгосподарністю певних структурних ланок.

## **1.2. Економічна роль об'єднань підприємств**

*Об'єднанням підприємств* є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств із метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюється підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до господарського законодавства та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. Об'єднання утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Об'єднання підприємств можуть утворюватися як:

1) Господарське об'єднання — об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

2) Державне (комунальне) господарське об'єднання — об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або у визначених законом випадках

рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або за рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Державні й комунальні господарські об'єднання функціонують переважно у формі асоціації, корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

*Асоціація* — це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств — учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може дістати повноваження представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Іншою формою господарського об'єднання є корпорація.

*Корпорація* — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, делегувавши окремі повноваження та централізоване регулювання діяльності кожного з учасників органами управління корпорації.

*Консорціум* — це тимчасове статутне об'єднання підприємств із метою досягнення його учасниками певної спільної господарської мети. Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення поставленої мети консорціум припиняє свою діяльність.

*Концерн* — статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного учасника або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного й виробничого

розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну делегують йому частину своїх повноважень, у тому числі право представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники даного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Підприємство може бути учасником промислово-фінансової групи або транснаціональної промислово-фінансової групи, якщо до складу групи входять українські та іноземні юридичні особи.

*Промислово-фінансова група* є об'єднанням, створеним за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва й структурної перебудови економіки України, включаючи програми, пов'язані з міжнародними договорами України, а також з виробництвом кінцевої продукції.

Промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові і проектні установи, інші установи й організації усіх форм власності. У складі промислово-фінансової групи визначається головне підприємство, яке має виняткове право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин.

Специфічною організаційною формою об'єднання капіталів є холдингові компанії. *Холдингова компанія* є інтегрованим товариством, що безпосередньо не бере участі у виробничій діяльності, а використовує свої кошти для придбання контрольних активів, акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. У холдингу суб'єкти в юридичному й господарському відношенні є самостійними. Проте право вирішувати основні питання їхньої діяльності належать холдинговій компанії.

### **1.3. Корпоративна форма організації бізнесу**

Перші зразки акціонерних компаній (вони називалися корпоративними) з'явилися ще за часів Середньовіччя.

Корпоративні форми сучасного типу з'явилися у 1850 р. у залізничній індустрії, а в 1880 р. — у галузях, що виробляють споживчі товари.

У ХХ ст. з'являються нові форми організації бізнесу, зокрема холдинги та фінансово-промислові групи.

Формування корпоративного сектора в Україні здійснювалося переважно через приватизацію — перетворення діючих підприємств на акціонерні товариства. Структура таких підприємств була далеко не оптимальною, у зв'язку з чим вони потребували реорганізації.

Організаційні структури, які формувалися на основі колишніх державних підприємств, досить різноманітні й залежать від масштабів виробництва, мети розвитку корпорації, інших вагомих чинників. У рамках корпорації може функціонувати ціла низка окремих підприємств, а може, навпаки, існувати жорстка система управління за принципом лінійно-штабної, де рівень прийняття всіх більш-менш важливих рішень замикається на першій особі. Слід зазначити, що в основному реорганізаційні заходи спрямовувалися на дроблення підприємств шляхом створення окремих юридичних осіб.

Моделі корпоративної організації поділяються на системи «інсайдерів» і «аутсайдерів».

У системі інсайдерів власність звичайно зосереджується в руках невеликої частини акціонерів, контроль здійснюється всередині корпорації.

Акціонерами можуть бути приватні особи, сім'ї, фінансові інститути, органи управління, альянси, конгломерати. Елементи зовнішнього управління не впливають на стратегію керівників. Із зростанням компанії контрольні повноваження передаються робітникам та іншим дрібним акціонерам.

У системі «аутсайдерів» менша концентрація власності, контроль над підприємством здійснюється ззовні.

Системи аутсайдерів сприяють динамічному зростанню фінансових ринків і тому забезпечують більш відкритий і рівномірний розподіл інформації, більшу увагу до захисту акціонерів, особливо дрібних.

Активне корпоративне управління не стимулюється, оскільки забезпечується більша концентрація власності.

Можна наведено визначити відмінності між цими моделями, які в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

СИСТЕМА АУТСАЙДЕРІВ	СИСТЕМА ІНСАЙДЕРІВ
Контроль ринків капіталів і зовнішній контроль	Універсальний банківський контроль і внутрішній контроль за власністю
Власність закріплено за дрібними акціонерами, акціонери пасивні	Концентрація власності, активні акціонери
Акціонерна демократія, конкуренція інтересів і контрактні рішення	Довгострокова співпраця акціонерів
Однорівневі корпоративні ради, в яких влада належить інсайдерам	Дворівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури
Важливі елементи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ліквідність для акціонерів;</li> <li>• добра система захисту дрібних акціонерів;</li> <li>• прозорість, доступ до інформації;</li> <li>• сильний захист права кредиторів;</li> <li>• якісні процедури банкрутства;</li> <li>• більш активні ринки цінних паперів.</li> </ul>	Важливі елементи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• участь робітників в управлінні;</li> <li>• правила управління за довірою;</li> <li>• активна участь універсальних банків у фінансових рішеннях;</li> <li>• активні власники більш уважно спостерігають за керівництвом, контроль інсайдерів;</li> <li>• переважає сімейне володіння.</li> </ul>

#### 1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні

В Україні зареєстровано приблизно 36 тис. акціонерних товариств, переважна більшість яких перебуває у фінансово-економічній скруті.

Останнім часом інтенсивність інтеграційних процесів у світовій економіці значно посилилася. Не залишилася осторонь цього процесу і Україна.

Так, в Україні офіційно зареєстровано одну ПФГ «Титан», до складу якої увійшли Державна акціонерна компанія «Титан», АКБ «Форум», ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «Велта» і три наукові установи; Інститут гірничо-хімічної промисловості ВАТ «Гірхімпром», Сумський державний НДУ мінеральних добрив і пігментів «МІНДІП», Науково-дослідний та проектний інститут зі збагачення й агломерації чорних металів ВАТ «Механообрчормет».

В Україні процес створення корпоративних структур та його динаміка залежать передусім від їхньої відповідності інтересам держави; це знайшло своє відображення в обтяжливій процедурі реєстрації.

Проблемними питаннями, що потребують розв'язання в процесі доопрацювання чинного законодавства щодо корпоративних структур, є питання про збут кінцевої продукції. Стосовно промислово-фінансових груп чинна нормативна база не враховує, коли перелік кінцевої продукції значний і її виробляє не тільки головне підприємство групи, а й її учасники. Збут кінцевої продукції через головне підприємство є проблематичним унаслідок централізованого обліку.

Проблематичним з точки зору поживавлення процесів інвестування діяльності підприємств у рамках корпоративної структури є вимоги щодо участі тільки однієї банківської установи, що обмежує приплив банківського капіталу, а отже, гальмує фінансування діяльності підприємств.

### **Контрольні запитання**

1. Визначіть проблеми інтеграції українських підприємств у ринкових умовах.
2. Охарактеризуйте історію розвитку корпоративного бізнесу.
3. Дайте визначення: об'єднання підприємств, корпорація, асоціація, консорціум, концерн, промислово-фінансова група, холдингова компанія.
4. Розкрийте переваги й недоліки корпорацій.

## **ТЕМА 2. Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання**

### **Питання лекції:**

2.1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва

2.1.1. Форми й показники спеціалізації

2.1.2. Стандартизація та уніфікація як напрями розвитку спеціалізації

2.1.3. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств

2.2. Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, які спільно виготовляють певну продукцію

2.2.1. Форми й види кооперування

2.2.2. Показники кооперування

2.2.3. Розробка планів кооперування

2.3. Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах

**Ключові поняття:** спеціалізація, предметна спеціалізація, подетальна спеціалізація, технологічна спеціалізація, спеціалізація допоміжного виробництва, спеціалізація міжгалузевих виробництв, стандартизація, уніфікація, кооперування, агрегатне кооперування, подетальне кооперування, технологічне кооперування, субпідряд, франчайзинг, лізинг, венчурне фінансування.

### **2.1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва**

#### **2.1.1. Форми й показники спеціалізації**

*Спеціалізація* — одна з форм суспільної організації виробництва, в основі якої лежить поділ праці. Поділ праці веде до диференціації її окремих видів, а їх концентрація на основі збільшення економічно раціональних розмірів — до масового, або спеціалізованого виробництва. Отже спеціалізація, з одного боку,

є наслідком концентрації однорідного виробництва, а з іншого — результатом суспільного поділу праці.

Розрізняють:

1. *Спеціалізацію промисловості* — це поділ на існуючі галузі, які виготовляють певну продукцію, та створення нових галузей. Кожна галузь характеризується властивим їй виробничим апаратом, технологічним процесом та спеціалізованими кадрами.

2. *Спеціалізацію підприємств* — це зосередження їх діяльності на випуску певних видів продукції, тобто збільшення однорідності виробів, що виготовляються.

3. *Спеціалізацію всередині підприємств* — це виділення окремих цехів, дільниць і робочих місць. Поділ праці всередині підприємства тісно пов'язаний із поділом праці всередині галузі або промисловості в цілому. Так, наприклад, створення спеціалізованих, технічно оснащених ливарних підприємств може призвести до ліквідації дрібних, напівкустарних ливарних цехів на окремих машинобудівних підприємствах.

3. *Спеціалізацію окремих підприємств і виокремлення галузей промисловості* — це взаємопов'язані процеси, оскільки галузь — це сукупність певним чином спеціалізованих підприємств.

Процес спеціалізації промислового виробництва має п'ять форм:

- *Предметна спеціалізація* — це створення або виділення нових галузей і підприємств, що випускають готову продукцію певного виду. Наприклад, швейна фабрика з пошиття верхнього одягу, завод легкових автомобілів тощо.

- *Подетальна спеціалізація* — це випуск окремих частин, деталей або напівфабрикатів. Наприклад, заводи з виготовлення гумових покришок, автомобільних поршнів тощо. У деяких галузях подетальна спеціалізація може мати конкретні різновиди; наприклад, у машинобудуванні розрізняють подетальну, агрегатну, вузлову спеціалізацію.



- *Технологічна спеціалізація* — це перетворення окремих фаз виробництва або технологічних операцій на самостійне виробництво. Наприклад, завод із виробництва хімічних волокон, ливарний завод тощо.

- *Спеціалізація допоміжного виробництва* — це підприємства, діяльність яких пов'язана з виконанням певних допоміжних функцій. Прикладом спеціалізації допоміжних виробництв можуть бути ремонтні заводи, які обслуговують інші підприємства.

- *Спеціалізація міжгалузевих виробництв* — це підприємства, які випускають продукцію загальномашинобудівного призначення (редуктори, зубчасті колеса).

Рівень спеціалізації характеризується такими показниками:

- 1) питома вага випуску продукції в загальному обсязі виробництва об'єднання. Цей показник характеризує рівень спеціалізації даного підприємства в масштабі об'єднання;

- 2) питома вага випуску основної продукції в загальному обсязі виробництва даного підприємства або об'єднання. Цей показник характеризує рівень однорідності продукції. Наприклад, підприємства важкого машинобудування разом із турбінами або прокатними станами випускають продукцію, яка не завжди відповідає профілю зазначених виробництв;

- 3) кількість груп, видів або типів виробів, що виготовляються на підприємстві. Цей показник, характеризуючи асортимент продукції, водночас є важливим показником спеціалізації. Наприклад, спеціалізація текстильних підприємств характеризується кількістю груп вироблених тканин, числом артикулів тощо; спеціалізація взуттєвої промисловості — кількістю видів дитячого, жіночого або чоловічого взуття зі шкіри, а також текстилю та інших замінників;

- 4) питома вага випуску продукції подетально і технологічно спеціалізованими виробництвами. Цей показник може визначатися для тих виробництв, для яких подетальна або технологічна спеціалізація є найбільш характерною формою організації виробництва. Особливо важливе значення він

має в машинобудуванні, промисловості будівельних матеріалів, у меблевому виробництві;

5) коефіцієнт серійності — це кількість деталей, виробів, що виготовляються на одному робочому місці. Цей показник використовується в основному для характеристики рівня спеціалізації всередині підприємства;

6) питома вага уніфікованих частин, деталей і вузлів у різних výroбах, що виготовляються на підприємствах об'єднання. Підвищення цього показника в умовах сталого асортименту або навіть при збільшенні асортименту продукції свідчить про зростання рівня її однорідності, а відтак — про поглиблення спеціалізації;

7) питома вага прогресивних груп обладнання й передових технологій. Зростання застосування спеціального обладнання, автоматів, верстатів в загальній кількості обладнання підприємств, а також перехід на передові технологічні методи ведення виробництва є найбільш ефективними в умовах спеціалізованих підприємств.

### **2.1.2. Стандартизація і уніфікація як напрями розвитку спеціалізації**

*Стандартизація* — це процес встановлення й застосування обов'язкових правил, норм і вимог до продукції, сировини, матеріалів, методів проектування й виробництва з метою забезпечення необхідної якості та подолання нераціональної різноманітності вищезазначених видів і типів.

Стандартизація здійснюється на основі принципів випередження й комплексності.

Принципи випередження полягають у встановленні підвищених норм, вимог до об'єктів стандартизації, які в майбутньому мають бути оптимальними.

Принцип комплексності означає погодженість взаємопов'язаних елементів, що входять до складу об'єкта стандартизації. Комплексність забезпечується включенням у програму стандартизації виробів, деталей, напівфабрикатів, матеріалів, технічних засобів, методів підготовки та

організації виробництва. Отже, стандартизація забезпечує взаємозв'язок усіх сторін виготовлення й споживання продукції з метою забезпечення потреб споживачів за оптимальних виробничих витрат.

*Уніфікація* — це приведення різних видів продукції і засобів її виробництва до раціонально мінімальних типорозмірів і форм із метою запобігання невиправданій різноманітності виробів однакового призначення й приведення їх до можливо одноманітного способу виготовлення. Уніфікація — це комплексний процес, який починає діяти від етапу конструювання до створення готового продукту і його експлуатації.

Основна мета уніфікації — це подолання багатотиповості складових виробів однакового призначення й приведення їх до можливої однотипності способів виготовлення. Уніфікація передбачає застосування принципу конструктивного наслідування. У виріб нової конструкції вводяться деталі й вузли, які застосовуються в інших конструкціях. Таким чином забезпечується використання однакових деталей, вузлів і напівфабрикатів для виробництва продукції різного призначення.

Застосування уніфікації і стандартизації веде до концентрації виробництва однорідної продукції на об'єднаннях підприємств, що забезпечує зростання виробництва, краще використання виробничих потужностей, ресурсів, а відтак до збільшення прибутку.

Створення спеціалізованих підприємств — це не тільки шлях вдосконалення безпосередньо самого процесу виробництва, а й зміна у виробничих взаємозв'язках. Збільшення кількості споживачів, а отже і технічних вимог до продукції, яка виготовляється на одному підприємстві, ставлення до неї як до готової продукції, що дає прибуток, неминуче тягне за собою підвищення її якості і, як наслідок, приводить не тільки до зростання прибутку, але й до підвищення конкурентоспроможності продукції даного підприємства.

### 2.1.3. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств

Економічна ефективність спеціалізованих підприємств обумовлена тим, що вона сприяє застосуванню нової техніки, передових технологічних процесів, найбільш досконалих методів організації виробництва, кращому використанню обладнання, формуванню штату висококваліфікованих працівників.

Економічну ефективність спеціалізації виробництва можна визначити шляхом співставлення показників трудомісткості й собівартості виробів, виготовлених на спеціалізованих і неспеціалізованих підприємствах. У зв'язку з цим суттєвою проблемою стає визначення оптимального розміру підприємства. Наприклад, підприємству для комплектації своєї продукції необхідно отримувати щозміни 4000 деталей. Підприємств о-постачальник має п'ять одиниць обладнання, продуктивність кожної одиниці якого — 500 деталей за зміну. Розраховано: щоб забезпечити безперебійне постачання продукції споживачам, необхідно мати один комплект обладнання в резерві.

Оптимальний розмір підприємства визначається за допомогою формули

$$Q_o = \frac{N_n}{N_p}, \quad (2.1)$$

де  $Q_o$  — оптимальна кількість обладнання;

$N_n$  — потреба в продукції, шт.;

$N_p$  — продуктивність однієї одиниці обладнання, шт.

$$Q_o = \frac{4000}{500} = 8(\text{шт})$$

Отже оптимальна кількість обладнання за даної потреби в продукції, тобто мінімальний розмір підприємства з урахуванням резерву — 9 од.

Показник рівня спеціалізації ( $K_c$ ) визначають так

$$K_c = \frac{Q_c}{Q_o}, \quad (2.2)$$

де  $Q_c$  — обсяг випуску виробів або обсяг виконання комплексу одноразових операцій;

$Q_0$  — мінімальний допустимий або оптимальний розмір виробництва виробів (операцій).

Для підприємства, яке випускає декілька виробів, рівень спеціалізації визначається коефіцієнтом спеціалізації по всіх výroбах і питомою вагою кожного з них у загальному обсязі. Так само розраховується рівень спеціалізації і по об'єднанню.

Крім зазначених, використовуються й інші показники, наприклад: питома вага профільуючої (основної) продукції в загальному випуску підприємства; питома вага спеціалізованих підприємств у виготовленні певних виробів і напівфабрикатів; питома вага купованих комплектних виробів і напівфабрикатів у загальному обсязі виготовленої продукції тощо.

Для більш повної характеристики стану спеціалізації виробництва можна використовувати показники технічного й організаційного рівня виробництва: питому вагу автоматичного й спеціалізованого обладнання; питому вагу уніфікованих деталей, вузлів та інших напівфабрикатів; питому вагу поточно-масового виробництва в загальному обсязі випущеної продукції.

Умовно річну економію  $E_y$  спеціалізації визначають за формулою

$$E_y = \frac{(C_1 + T_1) - (C_2 + T_2) \times B}{B_2}, \quad (2.3)$$

де  $C_1$  і  $C_2$  — повна собівартість продукції відповідно до і після запровадження заходів щодо спеціалізації;

$T_1$  і  $T_2$  — транспортні витрати, пов'язані з доставкою готової продукції до і після спеціалізації;

$B_2$  — плановий річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

Загальний річний економічний ефект від проведення спеціалізації обчислюють таким чином:

$$E_n = (C_1 + T_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + T_2 + E_n \times K_2) \times B_2, \quad (2.4)$$

де  $E_n$  — нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень;

$K_1, K_2$  — питомі капіталовкладення відповідно до й після проведення спеціалізації;

$B_2$  — фактичний річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

Термін окупності капіталовкладень  $T$  на проведення спеціалізації визначається за формулою

$$T = \frac{K - \Phi}{E_p}, \quad (2.5)$$

де  $K$  — обсяг капіталовкладень на проведення спеціалізації, грн.;

$\Phi$  — вартість основних фондів, які виділяються після проведення спеціалізації і які можуть реалізовуватися або спрямовуватися на інші підприємства об'єднання.

Якщо капіталовкладення рівномірно розподіляються в часі або поточні витрати виробництва суттєво відрізняються упродовж проведених заходів, то при розрахунках загального річного економічного ефекту враховується фактор часу з коефіцієнтом приведення різночасових витрат  $dt$  до поточного моменту

$$d_t = (1 + E)^I, \quad (2.6)$$

де  $E$  — норматив приведення  $(0,1)$ ;

$I$  — кількість років від другого року запровадження спеціалізації до останнього року закінчення цієї роботи й отримання результатів.

Витрати й отримані результати до початку року множать на  $dt$ , а після початку розрахункового року — ділять на цей коефіцієнт.

## **2.2. Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, які спільно виготовляють певну продукцію**

### **2.2.1. Форми й види кооперування**

*Кооперування* - це виробничі зв'язки між підприємствами, які спільно виготовляють кінцеву продукцію.

Кооперування відіграє значну роль у мобілізації виробничих ресурсів, у покращенні використання виробничих потужностей, у вирішенні серйозних проблем, пов'язаних зі швидким нарощуванням випуску певної продукції та освоєнням виробництва складної продукції

Форми кооперування:

- за галузевим принципом: внутрішньогалузеве й міжгалузеве;
- за територіальним принципом: внутрішньорайонне й міжрайонне.

*Внутрішньогалузеве кооперування* - це кооперування підприємств у межах однієї галузі.

*Міжгалузеве кооперування* - це кооперування між підприємствами різних галузей.

*Внутрішньорайонне кооперування* - це виробничі зв'язки між підприємствами, які розташовані в межах одного крупного економічного району, наприклад, Центрального району України.

Внутрішньорайонне кооперування - один з важливих факторів комплексного розвитку регіону, необхідна умова раціоналізації перевезень, кращого використання місцевих ресурсів і виробничих потужностей.

*Міжрайонне кооперування* - встановлення виробничих зв'язків між підприємствами, розташованими в різних економічних районах.

Залежно від виду спеціалізації розрізняють три види кооперування:

- *Агрегатне кооперування* передбачає, що головне підприємство, яке випускає складну Продукцію, отримує від інших підприємств готові агрегати, які використовуються для комплектування продукції головного підприємства.

Наприклад, на засадах агрегатного кооперування здійснюється постачання електродвигунів, генераторів, насосів, компресорів та інших виробів головним підприємствам. Ці вироби часто називають комплектуючими, оскільки вони дозволяють здійснювати випуск комплектної продукції на головному підприємстві.

- *Подетальне кооперування* передбачає, що головне підприємство отримує

від підприємств-суміжників деталі й вузли. Таким є постачання, наприклад, радіаторів, карбюраторів . для тракторних заводів.

- *Технологічне кооперування* полягає в тому, що одне підприємство постачає іншому певні напівфабрикати або виконує окремі технологічні операції. Наприклад, постачання пряжі для текстильних фабрик, виконання гальванічних робіт тощо. Усі ці види кооперування дають змогу використовувати економічні переваги спеціалізації виробництва.

Кооперування може здійснюватися і між підприємствами, які не перебувають у прямій виробничій залежності між собою.

### **2.2.2. Показники кооперування**

Показниками кооперування є:

- 1) кількість підприємств, які кооперуються з даним підприємством. При цьому окремо підраховується кількість підприємств-постачальників і підприємств-замовників. Наприклад, автомобільні підприємства кооперуються із сотнями підприємств, тоді як виробничі зв'язки верстатобудівних підприємств обмежуються невеликою кількістю підприємств;

- 2) питома вага напівфабрикатів і виробів, які входять по кооперації в собівартість готових виробів, що виготовляються на даному підприємстві;

- 3) питома вага напівфабрикатів, які підприємство виготовляє «на сторону», у загальному їх випуску і у випуску всієї продукції;



4) загальний обсяг перевезень по кооперації в натуральному й вартісному вираженні.

Наявність спеціалізованих підприємств із виробництва заготовок і деталей в економічних районах буде сприяти розвитку внутрішньорайонного кооперування. У той же час у разі необхідності можливе міжрайонне кооперування по ряду деталей і вузлів. Крім того, спостерігаються випадки нерационального зустрічного постачання та постачання на далекі відстані, що призводить до недотримання термінів поставок і їх некомплектності, а це порушує ритмічну роботу підприємства.

### **2.2.3. Розробка планів кооперування**

Правильне планування кооперування спирається на точне знання існуючих і проектних потужностей підприємства, а також обсягів виробництва даного підприємства. Щоб правильно визначити завдання підприємствам об'єднання по кооперованих поставках, порівнюються виробничі потужності підприємств із їхніми виробничими програмами (по окремих цехах, дільницях і групах обладнання). У результаті визначаються реальні резерви потужностей на одних підприємствах та їх брак на інших і відтак встановлюється фактична можливість і потреба у виробничому кооперуванні. Стосовно кооперованих поставок зазвичай окреслюються всі виробничі зв'язки підприємств, визначаються постачальники й споживачі, обсяг, асортимент і терміни всіх поставок.

Складання плану кооперування починається з визначення потреби підприємства в заготовках, деталях, вузлах для виготовлення й комплектування готової продукції. Для обґрунтування потреби в кооперованих поставках на підприємстві складається специфікація на заготовку деталей, вказуються вузли, вироби із зазначенням найменувань і їхніх технічних характеристик, назва машини, агрегату або іншого виду обладнання, для випуску яких даному підприємству необхідні ці поставки. Крім того, вказується загальна кількість

цих поставок, що вимірюється в штуках, комплектах або вагових одиницях. Визначивши, яке обладнання є необхідним для виготовлення виробів, які проектується відповідно до порядку кооперування, виявляють джерела покриття цієї потреби. Для цього з'ясовують, на яких об'єднаннях підприємств є необхідне обладнання, перевіряють завантаженість його виконуваними роботами відповідно до визначеної програми даного підприємства. І в тому випадку, коли аналіз покаже, що обладнання не завантажене повністю, це підприємство встановлює завдання на виготовлення й поставку необхідного обладнання в порядку кооперування. Якщо ж перевірка засвідчить, що наявне обладнання на всіх підприємствах об'єднання завантажене виконанням програми з випуску готових виробів і резерв, що залишається, дозволяє виконати тільки частину необхідної в порядку кооперації кількості виробів, тоді розробляються заходи щодо усунення вузьких місць, реалізація яких дозволить збільшити масштаб виробництва й виконати замовлення з кооперування.

Перевірка виконання плану кооперованих поставок починається із з'ясування своєчасності надання споживачами постачальникам технічної документації (креслення, технічних умов тощо) на вироби, які підлягають постачанню в порядку кооперування, а також своєчасності укладання договорів між споживачами й постачальниками на поставку виробів згідно з обсягами й термінами поставок, передбаченими планами.

### **2.3. Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах**

Спеціалізовані підприємства мають значні переваги, одна з яких полягає в тому, що в них виникають більш стійкі зв'язки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощуються і удосконалюються матеріально-технічне забезпечення та збут. Спеціалізовані підприємства працюють в умовах більш обмеженої номенклатури, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які

постачаються по кооперуванню. У сучасних умовах спеціалізація підприємства неминуче веде до розвитку та інтеграції малих і великих підприємств.

Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств наведено на рис. 2.1.

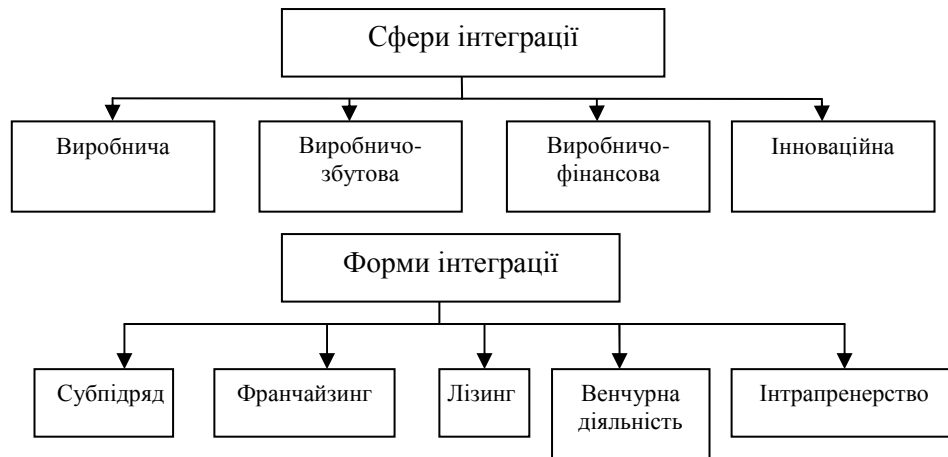


Рис. 2.1 - Основні сфери й форми інтеграції великих і малих підприємств

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими підприємствами за контрактами малим фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих.

*Субпідряд* — це довгострокові відносини у сфері постачання між головною компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції, що виготовляється відносно невеликими обсягами або вузької номенклатури.

Раніше великі підприємства домінували в субпостачанні над фірмами-одержувачами — останнім відводилася роль сателітів. Наразі постачальники не тільки продають товари й послуги, а й надають споживачам інформацію і, у свою чергу, використовують інформаційну базу даних споживачів, маючи партнерські стосунки з їх клієнтами. Постачальники об'єднуються в асоціації, з якими великим фірмам-споживачам тепер вже необхідно рахуватися.

*Франчайзинг* — це відносини, пов'язані з доставкою продукції та послуг споживачеві на основі кооперації матеріальних та фінансових ресурсів великого й малого підприємств. Франчайзингові відносини вибудовуються на основі угоди, за якої виробник або одноосібний розповсюджувач продукції (послуги), захищеної товарним знаком, надає ексклюзивні права малим підприємствам (роздрібним торговцям) на розповсюдження своєї продукції на певній території в обмін на отримання від них платежів за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.

Розвиток франчайзингу в Україні сприятиме вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Перш за все — це створення нових робочих місць і залучення до бізнесу різноманітного кола осіб, які не наважувалися зайнятися ним самостійно, без відповідної підготовки й навчання. Але нині розвитку франчайзингу в Україні заважає ряд обставин: недостатня спеціальна нормативно-правова база і відсутність необхідного інформаційного забезпечення; необізнаність підприємців із можливостями та особливостями такого способу ведення бізнесу; брак знань, необхідних для його здійснення; відсутність відповідних консультаційних структур; загальні проблеми фінансово-кредитного характеру.

*Лізинг* — це економічні відносини, пов'язані з інвестуванням власних чи залучених фінансових коштів. Лізинг полягає у наданні лізингодавцем у виняткове користування на визначений строк майна, що є власністю лізингодавця, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів. Лізинг можна розглядати як один з методів оновлення основних фондів малих підприємств.

У розвинених країнах на лізинг припадає близько 30% щорічного обсягу прямих інвестицій. На жаль, в Україні лізинг ще не набув значного поширення.

*Венчурне фінансування* — це інвестиції, які здійснюють венчурні фонди з метою створення і розвитку малих підприємств, діяльність яких пов'язана зі сферою наукових розробок. Взаємодія великих підприємств з малими

інноваційними фірмами буде ефективно сприяти оновленню виробництва в усіх галузях народного господарства.

Створення на основі інтеграції великих і малих підприємств, науково-технічних центрів, технополісів і технопарків має стати в перспективі стрижнем інноваційного процесу в Україні.

У 80-ті роки ХХ століття на Заході набула розвитку нова форма економічних взаємовідносин — інтрапренерство. Інтрапренерство — це відносини, які виникають на підставі створення на «старих» великих підприємствах малих підприємницьких структур (інколи їх називають малими творчими підприємницькими центрами) з метою подолання консерватизму великих компаній і вирішення інноваційних довгострокових завдань.

Останнім часом новою формою інтеграції великого й малого бізнесу в агропромисловому комплексі стало створення пайових товариств, які, власне кажучи, є формою виробничої кооперації. Не бажаючи втрачати частину прибутку, який могли б отримувати підприємства харчової промисловості, оптові постачальники — великі фермери — об'єднавшись з дрібними фермерськими господарствами, створюють на пайовій основі молокопереробні, виноробні, консервні заводи, компанії для закупівлі машин і добрив. Завдяки цьому кооперативні компанії підтримують конкуренцію в країні, стабілізують ціни, збільшують зайнятість і податкову базу, у тому числі і місцевих бюджетів, сприяють розвитку місцевої економіки й народного господарства в цілому. Така форма інтеграції підприємства розповсюджена в Західній Європі (у скандинавських країнах більш як 9% усіх фірм охоплено різними формами кооперації), США, Канаді, Австралії. Але підприємств зазначеного типу, власне кажучи, нині в Україні немає.

Розпад Радянського Союзу призвів до різкого скорочення поставок з кооперування. Хронічний спад виробництва в колишніх республіках, митні бар'єри погіршили ситуацію, але останнім часом стали помітними деякі позитивні зрушення щодо налагодження зв'язків у процесі спільного виготовлення продукції.

У розвитку сучасних форм інтеграції малого й великого бізнесу особлива роль належить фінансово-промисловим групам. У розвинених країнах великі виробничі компанії органічно переплітаються з фінансовими установами (комерційними банками, страховими й інвестиційними інституціями) та транспортними торговими інформаційними й іншими малими підприємницькими структурами. Ці переплетіння й утворюють фінансово-промислові групи, які мають величезні виробничі і фінансові можливості. Як свідчить досвід розвинених країн, фінансово-промислові групи суттєво підвищують стійкість національної економіки і дають змогу вирішити проблему інвестицій. Особливо це важливо для регіонів, де переважають інвестиційні галузі (хімічна, металургійна промисловість), а також конверсійні виробництва, куди можна віднести і Черкаську область. На жаль, в Україні офіційно зареєстровано лише одну фінансово-промислову групу.

У сучасних умовах наукові центри з виробництва найбільш складної продукції зосереджуються в провідних промислових країнах, а підприємства, які розташовані в країнах, що розвиваються, в основному мають справу зі складальними роботами й виготовленням простих деталей і вузлів. У результаті такого кооперування за рахунок більш низької оплати праці в країнах, що розвиваються, порівняно з провідними країнами витрати на виробництво продукції значно менші.

Економічна ситуація в Україні поступово стає більш сприятливою для розвитку спільного виробництва між районами країни і всередині них. Але світова тенденція свідчить про необхідність кооперування між підприємствами різних країн. Що ж до України, то цей процес може розвиватися у двох напрямках: перший — це поновлення зв'язків між країнами СНД, другий — становлення зв'язків із підприємствами інших країн.

Створення й розвиток кооперативного підприємництва в Україні, як показує аналіз ситуації в західних країнах, сприятиме фінансовій стабільності, орієнтації постачальників на місцевий ринок. І те, й інше гарантовано, оскільки і постачальники, і покупці є співвласниками цих підприємств.

Основне завдання підприємств України — це максимальне використання таких переваг, як кваліфікована робоча сила, наявність поки що потужних наукових підрозділів.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть причини виникнення спеціалізації виробництва.
2. Назвіть форми спеціалізації.
3. Назвіть види спеціалізації.
4. Охарактеризуйте вплив спеціалізації на характер продукції.
5. Наведіть приклади профільної продукції.
6. Назвіть чинники, які визначають однорідність продукції.
7. Назвіть особливості спеціалізації в сучасному виробництві.
8. Охарактеризуйте вплив спеціалізації на розвиток малого бізнесу.
9. Назвіть показники, які впливають на рівень спеціалізації.
10. Охарактеризуйте призначення стандартизації.
11. Назвіть основні принципи стандартизації.
12. Назвіть сутність уніфікації.
13. Розкрийте необхідність уніфікації.
14. Назвіть показники економічної ефективності спеціалізації виробництва.
15. Дайте визначення економічного ефекту від запровадження спеціалізації.
16. Назвіть економічну сутність кооперування.
17. Назвіть форми кооперування.
18. Назвіть види кооперування.
19. Назвіть основні показники кооперування.
20. Дайте визначення економічного ефекту і терміну окупності заходів із запровадження кооперування.
21. Назвіть особливості кооперування об'єднань підприємств в сучасних умовах.

### **ТЕМА 3. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств**

#### **Питання лекції:**

3.1. Державне регулювання корпорацій

3.1.1. Регулювання діяльності корпорацій

3.1.2. Регулювання українських корпоративних моделей

3.2. Наддержавне регулювання діяльності транснаціональних корпорацій

**Ключові поняття:** добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, угода про транснаціональні корпорації.

#### **3.1. Державне регулювання корпорацій**

##### **3.1.1. Регулювання діяльності корпорацій**

Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпоративних підприємств.

Регулювання здійснюють органи загальної і спеціальної компетенції. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу закону й регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора. В Україні на рівні органів спеціальної компетенції це, наприклад, Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління. Діяльність корпоративних господарських товариств регулюється насамперед Законами України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу». Ці закони, прийняті в 1991 р., із численними поправками діють і досі, хоч проект окремого Закону про акціонерні товариства розроблений давно. Але його й досі не прийнято. Тому в посібнику буде



застосовуватися поняття «регуляторна система 1991 року» на випадок зміни законодавчих норм.

Законодавчо визначено приписи щодо контролю господарських товариств, зокрема щодо ведення обліку та звітності. Визначено, що товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. Причому обов'язковою нормою є те, що достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства має бути підтверджена аудитором (аудиторською фірмою). Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу й звітності товариств із річним господарським оборотом менш як 250 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян проводиться один раз на три роки.

Перевірку фінансової діяльності товариств, як і інших підприємств, здійснюють державні податкові інспекції, інші державні органи в межах їх компетенції, ревізійні органи товариства та аудиторські організації.

Важливим напрямом корпоративного управління з боку держави є державне регулювання ринку цінних паперів.

У системі корпоративного регулювання певне місце також посідають саморегулюючі організації — *добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів*, які не мають на меті одержання прибутку. Оскільки такі організації, входячи до складу системи корпоративного управління, є певним чинником впливу на них, то органи державної влади реєструють їх. Що ж стосується таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

До функцій державного регулювання можна віднести такі: створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам, видавання спеціальних дозволів (ліцензій) на

здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю, заборона та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.

Як правило, за недотримання вимог законодавства встановлено адміністративну і навіть кримінальну відповідальність. Наприклад, в Україні на юридичних осіб можуть накладатися такі штрафи:

- за випуск в обіг та розміщення незареєстрованих цінних паперів — у розмірі до 10 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або в розмірі до 150% прибутку (надходжень), одержаних у результаті цих дій;
- за діяльність на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачає чинне законодавство, — у розмірі до 5000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- за ненадання, несвоєчасне надання або надання свідомо недостовірної інформації — у розмірі до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- ухиляння від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень, рішень про усунення порушень щодо цінних паперів — у розмірі до 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Такі штрафи накладаються Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, але стягуються лише в судовому порядку.

Крім того, штрафи можуть накладатись і на громадян, а також на посадових осіб. Так, здійснення операцій з випуску в обіг або розміщення незареєстрованих належно цінних паперів тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Здійснення операцій на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Неподання, несвоєчасне подання або подання свідомо недостовірних відомостей Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку, якщо подання цих відомостей передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Ухилення від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку передбачає накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектора здійснюють Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Анти монопольний комітет, Фонд державного майна у межах своїх повноважень.

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів з питань функціонування ринку цінних паперів — Координаційна рада, до якої входять керівники державних органів, що у межах своєї компетенції здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні. Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є *Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку* — державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавчо визначену структуру й напрями діяльності. Загальними напрямками його діяльності є формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні, сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів, координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних, здійснення державного регулювання та контролю за випуском та обігом цінних паперів та їх похідних на території України, дотримання вимог законодавства у цій сфері, захист прав інвесторів через застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень

законодавства на ринку цінних паперів, застосування санкцій за порушення законодавства в межах своїх повноважень, сприяння розвитку ринку цінних паперів, узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні, розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Метою діяльності Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку є встановлення вимог щодо випуску (емісії) й обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у тому числі іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України, а також встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками.

До завдань комісії належать також встановлення стандартів випуску (емісії) цінних паперів, інформації про випуск цінних паперів, що пропонуються для відкритого продажу, у тому числі іноземних емітентів, які здійснюють випуск цінних паперів на території України, й порядок реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, видача дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України, реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, у тому числі цінних паперів іноземних емітентів, що є в обігу на території України, встановлення вимог щодо допуску цінних паперів іноземних емітентів і обігу їх на території України, реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів, установлення вимог і умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

Комісія встановлює порядок та видає дозволи на здійснення діяльності з випуску та обігу цінних паперів, на депозитарну, реєстраційну, розрахунково-клірингову діяльність із цінними паперами та інші передбачені законодавством спеціальні дозволи (ліцензії) на здійснення окремих видів професійної діяльності на ринку цінних паперів, а також анулює ці дозволи (ліцензії) у разі

порушення вимог законодавства про цінні папери, встановлює порядок складання звітності учасниками ринку цінних паперів відповідно до чинного законодавства України, визначає за погодженням з Національним банком України особливості отримання комерційними банками дозволу на депозитарну та розрахунково-клірингову діяльність, визначає за погодженням з Міністерством фінансів України, а щодо діяльності банків на ринку цінних паперів — також із Національним банком України — особливості ведення обліку операцій із цінними паперами, встановлює порядок і здійснює державну реєстрацію фондових бірж та позабіржових торговельно-інформаційних систем, призначає державних представників на фондових біржах, у депозитаріях та торговельно-інформаційних системах, координує роботи з підготовки фахівців з питань фондового ринку, встановлює кваліфікаційні вимоги щодо осіб, які здійснюють професійну діяльність із цінними паперами.

Важливу роль у регулюванні корпоративного сектора відіграє Антимонопольний комітет. Його мета — недопущення монополізації ринків, розробка відповідних приписів і контроль.

Антимонопольному комітету надано досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (у тому числі господарського товариства, асоціації, концерну та іншого об'єднання підприємств), придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання, оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів таких суб'єктів провадиться тільки за його згодою або за згодою його органів. Це стосується не всіх підприємств, оскільки охопити всі суб'єкти господарювання практично неможливо.

### **3.1.2. Регулювання українських корпоративних моделей**

Управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

- 1) створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;
- 2) пряме управління державними підприємствами;
- 3) управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Перший блок полягає в розробці законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. Другий блок застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства й керує його діяльністю через менеджмент підприємства. Третій блок державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

Заходи, що належать до першого блоку, здійснюються органами центральної державної влади, які мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох блоків впроваджуються лише органами виконавчої влади

Нині досить суттєву частку державного сектора становлять державні акціонерні компанії. Існують три основні шляхи створення державних акціонерних компаній: акціонування державних підприємств, які, відповідно до законодавства України, не підлягають приватизації, заснування державної акціонерної компанії, придбання державою відповідних пакетів акцій в інших власників.

В Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором (державними акціонерними компаніями, державними корпоративними правами тощо). Основи такого управління закладаються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним

органів, Фонду державного майна України, і в його складі — Департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, Української академії аграрних наук, інших подібних організацій.

Необхідно визначити основні напрями регулювання державного сектора відповідними органами. Так, Кабінет Міністрів України у сфері корпоративного управління приймає рішення про передачу цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв, часток), що належать державі в майні господарських товариств, з державної у комунальну власність, дає згоду на передачу цього майна з комунальної у державну власність відповідно до законодавства України, приймає рішення про передачу об'єктів державної власності в користування самоврядним організаціям, про закріплення в державній власності пакета акцій акціонерних товариств, створених на базі їх майна, термін закріплення цього пакета акцій у державній власності, про достроковий продаж зазначеного пакета акцій або його частини відповідно до законодавства України про приватизацію, подає на затвердження Верховної Ради України переліки об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також переліки об'єктів державної власності, віднесені Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій, приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності, здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності.

Досить широкі повноваження має Фонд державного майна України, що управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються на господарські товариства, та державним майном, що не ввійшло до статутних фондів господарських товариств у процесі приватизації та корпоратизації, а також цілісними майновими комплексами, переданими в оренду.

Донедавна в Україні існувала державна структура, яка здійснювала управління державними пакетами акцій (Державне агентство з управління державними корпоративними правами). Відтепер ці функції входять до

компетенції Фонду державного майна України, а також інших міністерств та відомств. При цьому об'єктами управління є державні пакети акцій акціонерних товариств і холдингових компаній та державні частки, паї в майні господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

Фонд державного майна (через Департамент з управління державними корпоративними правами) здійснює такі функції:

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;
- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їхньої роботи;
- формування разом з центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права і які є стратегічними об'єктами для економіки й безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Важливою ланкою механізму управління державними підприємствами та державними пакетами акцій є призначення уповноважених осіб. Так, Кабінет Міністрів України може делегувати повноваження з управління об'єктами державної власності міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, об'єднанням підприємств, організаціям (далі — органи, уповноважені керувати об'єктами державної власності). Уповноваженими особами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, які здійснюють управління акціями, частками, паями, що належать державі. Уповноважена особа може здійснювати управління державними корпоративними правами одного або кількох товариств.

Органи виконавчої влади, уповноважені здійснювати управління державними корпоративними правами, визначають представника, відповідального за управління державними корпоративними правами, із числа працівників їх центральних апаратів або підвідомчих їм органів.



Однак практика свідчить, що в управління органи виконавчої влади, особливо на місцях, прагнуть узяти насамперед міцні підприємства й не звертають увагу на слабкі. Це потребує додаткової роботи центральних органів з управління державними корпоративними правами.

Наразі проводиться робота, спрямована на створення чіткої та налагодженої схеми управління державним майном, основне місце в якій буде відведено системі звітності та обліку роботи уповноважених осіб. У світовій практиці інституція уповноважених осіб має ефективну систему стимулювання. До такої системи, наприклад, належить право на придбання державного пакета акцій через вкладання інвестицій за пільговою ціною, переважне право придбання при вторинній емісії акцій. Такий підхід у першу чергу стосується інвесторів, які довели ефективність свого управління й зацікавлені у придбанні акцій підприємства, де вони управляли держ

### **3.2. Наддержавне регулювання діяльності транснаціональних корпорацій**

Процес створення єдиного міжнародного стандарту у взаємовідносинах між транснаціональними корпораціями і країнами, у яких діють філії корпорацій, розпочався у 20-ті роки XX ст. і продовжується досі. Різні угруповання країн проводили переговори та укладали різноманітні угоди, більшість із яких, з одного боку, містили пропозиції щодо захисту закордонних інвестицій, а з іншого — права урядів приймаючих країн здійснювати контроль за діяльністю на своїй території закордонних філій транснаціональних корпорацій.. Протилежні інтереси закордонних фірм і приймаючих країн не дають можливості завершити процес створення єдиного міжнародного стандарту відносин.

На початку 70-х років промислово розвинені країни дійшли згоди про необхідність укладення угоди про єдину економічну політику щодо транснаціональних корпорацій.

Економічна і Соціальна рада ООН з метою формулювання обов'язкових правил поведінки транснаціональних корпорацій створила Комісію з транснаціональних корпорацій. У 1976 р. ЮНКТАД ухвалила рішення про початок переговорів з питань поведінки ТНК щодо передачі технологій і здійснення дій, які обмежують ділову активність.

Делегації провідних промислово розвинених країн відстоювали думку, що Кодекс передусім має захистити транснаціональні корпорації від дискримінаційних дій приймаючої країни.

З іншого боку, країни, що входять до «Групи 77» (економічно слабкі країни, що розвиваються), за підтримки соціалістичних держав були схильні розглядати Кодекс як інструмент підвищення регулюючої ролі держави у взаємовідносинах з транснаціональними корпораціями і вважали, що він має сприяти мінімізації несприятливих економічних і політичних наслідків для незалежності приймаючих країн, пов'язаних з діяльністю транснаціональних корпорацій. У результаті роботи над Кодексом сторони досягли компромісу і було вирішено, що Кодекс міститиме дві рівноправні частини: перша — діяльність транснаціональних корпорацій, друга — взаємовідносини транснаціональних корпорацій з урядами приймаючих країн.

У результаті зміни співвідношення сил у світі на початку 90-х років інтерес до прийняття Кодексу з боку промислово розвинених країн згас. Вони усвідомили, що за існуючої економічної ситуації більшість країн «Групи 77» неспроможна чинити істотний тиск на діяльність транснаціональних корпорацій.

Члени ОЕСР під керівництвом США здійснюють власну політику щодо транснаціональних корпорацій. Її визначальний напрям — пом'якшення режиму регулювання діяльності транснаціональних корпорацій.

Для досягнення своїх цілей ОЕСР створила в січні 1975 р. Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій, який підготував Угоду про транснаціональні корпорації. Її було підписано 21 червня 1976 р. Угода про транснаціональні корпорації сформувала сучасну систему розвитку

міжнародних стандартів у регулюванні відносин транснаціональних корпорацій із країнами, що приймають їхні інвестиції.

Політика ОЕСР щодо транснаціональних корпорацій ґрунтується на переконанні, що транснаціональні корпорації слід підтримувати з метою поліпшення економічної ситуації в країнах-учасниках. Засобом досягнення цієї мети, на думку країн — членів ОЕСР, має стати повсюдне поліпшення інвестиційного клімату.

Угода про транснаціональні корпорації має намір поширити цей загальний підхід на всі країни. Угода про транснаціональні корпорації не визначає чітких меж взаємовідносин між національними органами й транснаціональними корпораціями. Угода передбачає чотири інструменти взаємодії і кооперації у сфері прямих закордонних інвестицій і діяльності транснаціональних корпорацій: національний режим, положення про стимули й перешкоди у сфері міжнародних інвестицій, рішення про суперечливі вимоги й директиви поведінки транснаціональних корпорацій.

Основним принципом діяльності сторін, на якому ґрунтується Угода, є принцип національного режиму.

*Угода про транснаціональні корпорації* — це баланс між регулюючими заходами з боку держави і надмірною її активністю, що перешкоджає ефективній діяльності транснаціональних корпорацій. Ця угода є консенсусом між інтересами країн-членів і транснаціональних корпорацій.

Нова редакція кодексу поведінки транснаціональних корпорацій і країн — членів ОЕСР прийнята у 2000 р. і передбачає жорсткіші екологічні вимоги до діяльності закордонних філій, підвищення відкритості їхніх операцій і взаємовідносин з державними структурами приймаючих країн.

Загроза політичної нестабільності й експропріації перешкоджає діяльності транснаціональних корпорацій. У деяких промислово розвинених країнах було створено організації зі страхування іноземних інвестицій.

Наприкінці XX ст. більшість країн світу докладали зусиль для створення найсприятливіших умов з метою залучення прямих іноземних інвестицій. Україна бере активну участь у цьому процесі.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть основні напрями регулювання корпоративного сектора.
2. Назвіть закони регулюють діяльність корпоративного сектора.
3. Назвіть саморегульовані організації, які беруть участь у корпоративному управлінні.
4. Назвіть основну мету державного регулювання діяльності корпоративного сектора.
5. Охарактеризуйте основні форми державного регулювання ринку цінних паперів.
6. Назвіть штрафні санкції, які накладаються на учасників корпоративних відносин за недотримання вимог законодавства.
7. Назвіть органи, які здійснюють регулювання діяльності корпоративного сектора.
8. Охарактеризуйте випадки, коли Антимонопольний комітет має надати згоду на дії господарських товариств.
9. Назвіть об'єкти, які підпадають під безпосереднє управління органів державної влади.
10. Поясніть поняття «державна акціонерна компанія».
11. Назвіть суб'єкти управління державними підприємствами п державними корпоративними правами.
12. Охарактеризуйте основні напрямки діяльності та повноваження Комісії з цінних паперів та фондового ринку.
13. Назвіть напрями діяльності Департаменту з управління державними корпоративними правами.
14. Визначіть роль уповноважених осіб в управлінні державними корпоративними правами.

## **ТЕМА 4. Холдингова організація об'єднань підприємств**

### **Питання лекції:**

- 4.1. Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування
- 4.2. Типи холдингових компаній та їх особливості
- 4.3. Управління холдинговим об'єднанням
- 4.4. Функціонування і досвід роботи холдингів за кордоном
- 4.5. Організація і функціонування холдингів в Україні

**Ключові поняття:** холдинг, контрольний пакет акцій, дочірнє підприємство, диверсифікований портфель холдингу, синергетичний портфель холдингу, портфельний холдинг, інвестиційний холдинг, портфельно-інвестиційний холдинг

### **4.1. Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування**

Сьогодні холдинги функціонують практично у всіх найважливіших галузях господарства: у банківській справі, фінансовій сфері, торгівлі, промисловості, на транспорті тощо. Це не випадково, оскільки практика підтвердила, що холдингова форма організації фінансового капіталу є найбільш життєздатною, рухливою та ефективною.

*Холдинг* — це особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю. Класична холдингова компанія, як правило, складається з головної (материнської), дочірніх та фірм-«онуків». Дочірні компанії мають статус самостійної юридичної особи й організовані у вигляді товариств, у випадку банкрутства чи неплатоспроможності вони відповідають за своїми обов'язками тільки майном своєї компанії.

Відповідно до чинного законодавства:

- холдингова компанія — суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, суб'єктів господарювання;
- контрольний пакет акцій — кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання;
- дочірнє підприємство — суб'єкт господарювання, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія. Рішення щодо підтвердження наявності контрольного пакета акцій, якщо його розмір становить менш як 51%, приймає Антимонопольний комітет.

Материнська компанія здійснює стратегічне управління за допомогою рекомендацій, розпоряджень і директив, а також беручи участь у наглядовій раді дочірніх компаній.

Тактичні питання діяльності компанії вирішують дочірні підприємства, які мають відповідну самостійність у прийнятті рішень, що стосуються їхньої оперативної діяльності.

У процесі діяльності холдингової компанії можливе збільшення її розмірів шляхом злиттів і поглинань. Поглинанням називається придбання одним підприємством контрольного пакета акцій іншого.

Поглинаюча компанія при цьому визнається холдинговою, а та, що поглинається, — її дочірнім підприємством.

Засновник холдингової компанії повинен одержати згоду антимонопольного (АМКУ) та інших (Мінекономіки України) державних органів на створення холдингової компанії. Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства шляхом об'єднання в статутному фонді контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств та інших активів.

Іноді холдинг у результаті керування активами шляхом купівлі, продажу прибуткових (неприбуткових) підприємств об'єднує абсолютно технологічно не пов'язані виробництва. *Диверсифікований портфель холдингу* в цьому випадку

являє собою групу підрозділів, що належать одному власнику, але не пов'язані між собою технологічними зв'язками.

*Синергетичний портфель холдингу*, навпаки, являє собою групу підприємств, що належать одному власнику і стратегічно пов'язані між собою.

#### **4.2. Типи холдингових компаній та їх особливості**

За структурою контрольного пакета розрізняють три види холдингових компаній:

1) *портфельний холдинг* (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);

2) *інвестиційний холдинг* (володіє і керує портфелем акцій інших підприємств). Інвестиційний холдинг розширює свою діяльність до управління портфелем цінних паперів підприємств холдингу. Він має право здійснювати інвестиційну діяльність, у тому числі продавати й купувати будь-які цінні папери, включаючи акції;

3) *портфельно-інвестиційний холдинг* (являє собою змішаний тип). Портфельний холдинг не здійснює якихось заходів щодо управління портфелем цінних паперів підприємств, що входять до складу холдингової компанії. За характером діяльності холдингові компанії поділяються на:

- чисті холдинги, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- змішані холдинги, на які, крім функцій контролю та управління, покладено також ведення підприємницької діяльності.

У сучасних умовах великі підприємства можуть створювати і так звані проміжні холдинги. Це окремі підрозділи в структурі підприємства, що виконують певні завдання, наприклад: патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, холдинг, що займається інвестиційною діяльністю тощо. Холдингові компанії створюються в основному для володіння контрольними пакетами акцій підприємств і фірм. Вони здійснюють усі

функції, пов'язані з управлінням і розпорядженням акціонованим майном та фінансовими активами.

Змішаному холдингу властиві участь банківських установ в управлінні довіреною їм власністю і використання страхових, інвестиційних компаній або інноваційних фондів. Істотною перевагою такого холдингу є можливість оперативного маневрування кредитно-фінансовими ресурсами.

#### **4.3. Управління холдинговим об'єднанням**

Вищим органом управління холдинговим об'єднанням, зареєстрованого як акціонерне товариство, є *загальні збори акціонерів материнського холдингу*.

Відповідно до сучасних управлінських доктрин відносини «холдингова компанія-дочірня фірма» реалізуються таким чином, що безпосередній керівник не повинен втручатися в поточну діяльність підлеглих дочірніх фірм і служб, управління якими здійснюють співробітники в межах поставлених завдань і своїх посадових обов'язків.

Головне підприємство керує діяльністю дочірніх фірм через своїх представників в органах управління і, насамперед, у раді директорів. З метою реалізації загальнофірмової стратегії бажано, щоб генеральний директор представляв інтереси головного акціонера. Материнське підприємство має контролювати також більшість голосів у раді директорів.

Важливим структурним елементом холдингового підприємства є об'єднання дочірніх структур за галузевою, технологічною чи територіальною ознаками.

На практиці, однак, галузева служба в особі виконавчого директора дочірньої фірми зазвичай має пріоритет. Права й компетенція різних рівнів управління потребують ретельної проробки й закріплення у відповідному документі — внутрішньому регламенті холдингового підприємства.



Найважливішим елементом управління є внутрішньо фірмове планування. Основним інструментом планування в рамках децентралізованої структури керування є планування прибутку.

Функціонування холдингової компанії зазвичай вимагає побудови централізованої (командної) системи управління.

Інструментом «м'якої» централізації управління холдинговим об'єднанням є внутрішньо фірмовий контракт.

Ціноутворення в рамках внутрішньо фірмової контрактної системи ґрунтується на двох базових моделях ціни контракту: моделі контракту «фіксованих цін» та моделі контракту «витрати плюс винагорода».

#### **4.4. Функціонування і досвід роботи холдингів за кордоном**

Найбільша активність у розвитку холдингових відносин характерна для корпорацій США: уже до кінця 20-х років з 513 найбільших американських корпорацій, акції яких котирувалися на Нью-Йоркській фондовій біржі, 487 характеризувалися наявністю холдингових відносин. До середини 80-х років у США було зареєстровано більш як 6000 холдингів і 35,5 тис. їхніх відділень, що контролювали активи на суми, що перевищували 2200 млрд. доларів.

Відповідно до Закону про комунальну холдингову компанію (1935 р.) корпорація, що має 10% і більше акцій з правом голосу в іншій компанії, підлягає реєстрації як холдингова. Так, основу електроенергетики США складають енергокомпанії-холдинги. У першій половині 80-х років багато хто з них виступили за перегляд вищезгаданого нормативного акту як стримуючого, на їхню думку, необґрунтовані обмеження на діяльність енергокомпаній, що ускладнює інвестування в енергетику, розвиток енергетичного ринку й функціонування на ньому незалежних виробників електроенергії. Як реакція на цю ініціативу з'явилися нові законодавчі акти, у тому числі Закон про регулювання діяльності енергокомпаній (1988 р.) і Закон про енергетичну політику (1992 р.). Перший сприяв активізації спорудження блоків-станцій і

розвитку нетрадиційних джерел енергії, а другий істотно стимулював конкуренцію на ринку електроенергії.

Що стосується знаменитого Закону про банківські холдинги (1956 р.), то відповідно до нього:

а) банківська холдинг-компанія визначається як корпорація, якій належать 25% голосуючих акцій двох чи більше банків;

б) банківській холдинг-компанії заборонено скуповувати акції банків у сусідніх штатах, якщо закони цих штатів не містять спеціального на те дозволу;

в) для встановлення контролю над банком холдинг-компанія повинна одержати спеціальний дозвіл від Ради керуючих Федеральної резервної системи (ФРС);

г) холдинг-компаніям забороняється придбавати підприємства, що не мають відношення до банківської діяльності.

У 70-ті роки в США вийшов ряд юридичних актів, що доповнюють вищезгаданий акт 1956 р. про банківські холдинги, у результаті чого було усунуто суперечності в регулюванні діяльності холдингів, що володіють двома чи більше банками.

Одна з особливостей американської правової системи — відсутність єдиного для всіх штатів законодавства, що регламентує правовий статус корпорацій і холдингів; тому вони зазвичай створюються і діють у тих штатах, де передбачено найбільш пільгові умови в частині оподаткування (із цього погляду особливо популярними є штати Делавер і Нью-Джерсі). Законодавство США відносить холдинги торгово-промислових корпорацій до корпорацій загального типу, а холдинги фінансових підприємств (банків, страхових, інвестиційних і трастових фірм) — до фінансових підприємств. З перших законодавчо виділено й спеціально урегульовано роботу лише холдингів електро- та газопостачальних підприємств.

У Німеччині спеціальне законодавство про холдинги відсутнє (якщо не брати до уваги антикартельний закон), однак регулювання процесів їх створення й функціонування регулюється за допомогою законів про акціонерні

товариства (1965 р.) і товариства з обмеженою відповідальністю (1892 р.). Найважливіші положення німецької правової бази стосовно холдингів та акціонерних товариств такі.

1. Відповідно до законодавства про акціонерні товариства холдингова компанія як керівне підприємство має право здійснювати управління іншими підприємствами концерну, укладати з ними договори (про володіння, про консолідацію прибутку, про відрахування частини прибутку, про оренду підприємства тощо), а також приєднувати дочірні фірми. Відповідно до договірних відносин керівний холдинг має необмежене право розпоряджатися дочірніми підприємствами концерну й вимагати виконання відповідних розпоряджень.

2. Повноваження у прийнятті рішень на рівні керівного холдингу підкріплюються правом виконавчого директора основного підприємства давати такі (крім інших) вказівки, що не відповідають поточним інтересам дочірніх фірм, але відповідають загальній стратегії холдингу. Відмова від виконання розпоряджень можлива лише тоді, коли з'ясується, що ці вказівки можуть зашкодити інтересам холдингу в цілому чи інтересам інших підприємств об'єднання.

3. Головне підприємство може використовувати свої повноваження для надсилання вказівок дочірньому підприємству щодо здійснення дій, пов'язаних із залученням капіталу, у тому числі у формі випуску цінних паперів, регулювання розмірів прибутку, що відраховується.

4. Високий рівень повноважень правління головного товариства поєднується з високою відповідальністю: навіть у випадку самостійного прийняття дочірніми фірмами певних управлінських рішень звільнення керівництва від відповідальності за наслідки дій підлеглих структур виключається. Фактично законодавство не перешкоджає розширенню повноважень головного підприємства до такої міри, що функції дочірніх фірм можуть зводитися до внутрішньо цехового управління.

5. Закон про кредитну систему обмежує керівництво фінансово-кредитних установ у прийнятті рішень про пайову участь у капіталі підприємств та їхніх об'єднань відповідно до величини суми «відповідального власного капіталу» (в останню включається розмір статутного капіталу плюс акції, що є власністю підприємства, і резервні фонди). Звичайна «квота» пайової участі кредитних інститутів не повинна перевищувати 10-20% капіталу промислового акціонерного товариства.

Незалежно від обов'язку повідомляти про надання великих кредитів фінансова організація зобов'язана негайно заявляти федеральному відомству нагляду та Німецькому федеральному банку про прийняття чи про припинення пайової участі в іншому підприємстві, а також про зміни розміру частки участі, якщо часткове володіння перевищує 10% капіталу фірми.

У Великої Британії (як і у Франції) спеціальне холдингове законодавство також відсутнє. Проте Закон про промисловість (1975 р.) регулює порядок: заснування й реєстрації компаній; перетворення компаній одного виду на компанії іншого виду; проведення емісії цінних паперів; розподілу прибутку. Цей закон регулює також звітність; обов'язки посадових осіб компаній; відносини управління їхніми справами; питання їхнього злиття, поділу й ліквідації; відносини між материнськими й дочірніми товариствами. З метою наближення британського законодавства до законодавства про компанії, що діє в країнах ЄС, слідом за вищезазначеним актом з'явилися відповідні акти 1980 і 1981 рр. У 1985 р. британський парламент прийняв новий закон про компанії, що консолідує прийняті раніше правові акти.

Нині більшість великих компаній Великої Британії — це багатогалузеві концерни. Контроль за діяльністю численних філій і дочірніх компаній здійснюється через контрольні пакети акцій (приблизно 10% акцій). Наприклад, власністю членів рад директорів таких компаній, як «Сієро», «Гінеї», «Теско», «Ледброук» та «Дж. Сейнсбері» є відповідно 7, 10, 15, 24 і 65% голосуючих акцій.

Холдингові компанії у Франції відіграють значну роль у процесі злиття банківського капіталу з промисловим, що швидко розвивається. Організаційною формою функціонування фінансового капіталу є фінансові групи, управління якими здійснюється через холдингові компанії. Такі фінансові групи, як «Паріба», «Союз», групи Ротшильдів і Ампен-Шнейдерів, охоплюють практично всю французьку економіку, а більше половини їхніх активів розміщено за межами країни.

У Японії (як і в Південній Кореї) холдингові компанії поки що заборонено. Однак цю заборону найближчим часом, схоже, буде знято. На рівні японських комісій зі справедливої торгівлі й корпоративного законодавства досягнуто розуміння переваг холдингової форми у вирішенні таких проблем, як залучення закордонних інвестицій, підвищення ролі стратегічного менеджменту, оперативність і гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Можна зробити висновок: якщо закордонні компанії пов'язані корпоративними відносинами, останні більшою чи меншою мірою обґрунтовуються й підтримуються правовою базою відповідної країни.

Державні холдингові компанії набули поширення в Західній Європі після Другої світової війни, причому не тільки в країнах, що характеризуються значною часткою державного сектора у виробництві, зокрема в Італії та Австрії, але й у таких країнах, як Швеція і Велика Британія, в економіці яких питома вага державних підприємств є набагато меншою.

Останнім часом державні холдингові компанії відігравали помітну роль і в країнах, що розвиваються (Єгипет, Алжир, Пакистан та ін.). Пік поширення холдингів припав на 70-ті — початок 80-х років XX ст., однак, починаючи з другої половини 80-х років, їхнє значення в економіках закордонних країн постійно зменшувалося насамперед унаслідок приватизації державних підприємств.

#### 4.5. Організація і функціонування холдингів в Україні

Механізм утворення холдингових груп в Україні має особливості, характерні для багатьох постсоціалістичних європейських країн, і дещо відрізняється від практики країн з розвиненою ринковою економікою. Формування холдингів в Україні й інших країнах СНД почалося шляхом реорганізації колишніх відомств і головокмів. У процесі акціонування підприємств відбувалося об'єднання контрольних пакетів і передача їх центру — материнській компанії, що, по суті, заміняла формально скасоване відомство. Це об'єднання здійснювалося, як правило, адміністративними методами, зберігаючи й закріплюючи підпорядкований статус акціонерних товариств. Аналіз цих заходів у постсоціалістичних країнах показує, що державне регулювання не було послідовним.

У галузі реформування економіки доцільно звернутися до досвіду країн, що вже пройшли перші етапи ринкових реформ. Так, науковці Угорщини запропонували свого часу оригінальний спосіб залучення іноземного капіталу в національну економіку країни шляхом використання можливостей холдингу як «інкубатора нових фірм» — фінансове донорство та продаж пакетів акцій дочірніх компаній стороннім інвесторам. Ефективність процесу створення холдингів залежить також від державного регулювання підприємницької діяльності та від розробки й впровадження в практику сучасних холдингів відповідних інструментів менеджменту організацій.

Порядок створення холдингових компаній визначено в Положенні про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації, затвердженому Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94 №224/94. Відповідно до нього холдингова компанія визначається як суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій одного або більше

суб'єктів господарювання (дочірніх підприємств). Визначено два основні напрями створення холдингових компаній в процесі приватизації:

- заснування їх органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками;
- поглинання одного суб'єкта господарювання іншим (придбання контрольного пакета акцій) у процесі приватизації. При цьому суб'єкт господарювання, що поглинає, визнається холдинговою компанією, а поглинутий — дочірнім підприємством.

Зазначені документи встановлюють три основні процедурні моменти, які потребують погодження з Комітетом при створенні холдингової компанії:

- 1) погодження ідеї створення холдингової компанії;
- 2) підтвердження контрольного пакета акцій, якщо його розмір становить менш як 51%;

3) затвердження проектів установчих документів і планів розміщення акцій. Органи Комітету дають дозвіл на концентрацію за умови, що вона не призведе до появи монопольних утворень, посилення домінуючого становища учасників концентрації на відповідних товарних ринках чи до суттєвого обмеження конкуренції. Ці умови виконуються, зокрема, при створенні об'єднань, які є вертикально інтегрованими структурами; у випадках інтеграції суб'єктів господарювання, які діють на різних ринках, навіть якщо серед учасників концентрації є монопольні утворення; об'єднань підприємців, перш за все асоціацій, метою яких є здійснення представницьких функцій щодо своїх учасників, координація їх діяльності у сферах та у спосіб, що не обмежують конкуренції між ними, та за умови, що ці об'єднання не здійснюють підприємницької діяльності. З особливою увагою Комітет ставиться до питань економічної концентрації за участю іноземних підприємців;

4) відповідальність за порушення вимог законодавства при здійсненні економічної концентрації. Відповідно до законодавства здійснення економічної концентрації без згоди органів Комітету є порушенням антимонопольного

законодавства. Наприклад, у 1997 р. виявлено 54 таких випадки, за якими було порушено справи й прийнято відповідні рішення. Але необхідно зазначити, що до квітня 1998 р. законодавство не передбачало фінансових санкцій за цей вид порушення антимонопольного законодавства. Закон України від 03.03.1998 р. вносить зміни до Закону України «Про обмеження монополізму», згідно з якими введено відповідальність у вигляді штрафу за це порушення. Абзац третьої частини першої статті 19 Закону передбачає відповідальність за здійснення економічної концентрації без згоди на це Антимонопольного комітету України або його органів у випадках, якщо законодавством передбачено необхідність одержання такої згоди, у вигляді накладання штрафів на суб'єктів господарювання — юридичних осіб у розмірі до 5% виручки суб'єктів господарювання від реалізації продукції.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте сутність холдингу.
2. Дайте характеристику взаємовідносин між холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.
3. Назвіть випадки, коли створюються холдингові компанії.
4. Назвіть функції виконує холдинг.
5. Охарактеризуйте основні переваги холдингових структур.
6. Розкрийте основні недоліки холдингових структур.
7. Дайте коротку характеристику основних типів холдингових структур.
8. Охарактеризуйте особливості та основні проблеми, які виникають у процесі функціонування холдингів в Україні.



**ТЕМА5: Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств**

**Питання лекції:**

5.1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств

5.2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств

5.3. Організаційні форми корпоративних структур

**Ключові поняття:** лінійна організаційна структура, функціональна організаційна структура, лінійно-функціональна структура, лінійно-штабна структура, конгломератна структура, дивізійна структура управління, матрична організаційна структура, промислово-фінансова група.

**5.1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств**

Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що спрямовані на досягнення визначеної мети, називається організаційною. Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супорядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління суб'єктом. Згідно із цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад, самостійних структурних підрозділів,
- кількість рівнів управління;
- інформаційні зв'язки.

Об'єднання підприємств мають такі загальні ознаки:

- кількість членів — два або більше;
- кожний учасник має характерні лише для нього характеристики;
- між учасниками існують певні зв'язки, через які вони впливають один на одного;
- об'єднання існують у часі й просторі, тобто склад об'єднання підприємств можна визначити в даний момент часу; дони мають свої кінцеві межі та оточуюче середовище.

До важливих характеристик організаційної структури об'єднань підприємств належать:

- кількість ланок управління;
- ієрархічність (кількість рівнів управління);
- чіткість розмежування функцій між учасниками об'єднання;
- чіткість розмежування повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління об'єднанням.

Організаційна структура об'єднань підприємств повинна відповідати таким вимогам:

- адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища;
- гнучкість, динамізм, тобто здатність чітко реагувати на зміну попиту, технологій виробництва, інновації;
- адекватність, тобто відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;
- спеціалізація, тобто обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної ланки структури;
- оптимальність, тобто налагодження раціональних зв'язків між елементами системи;
- оперативність, тобто недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення;
- надійність, тобто гарантія достовірності передачі інформації.

## 5.2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств

Згідно з чинним законодавством в Україні можуть створюватися й функціонувати два типи об'єднань підприємств та організацій (інтегральних утворень): добровільні та інституціональні.

Існують два основні види структур управління: лінійна та функціональна (рис. 5.1).

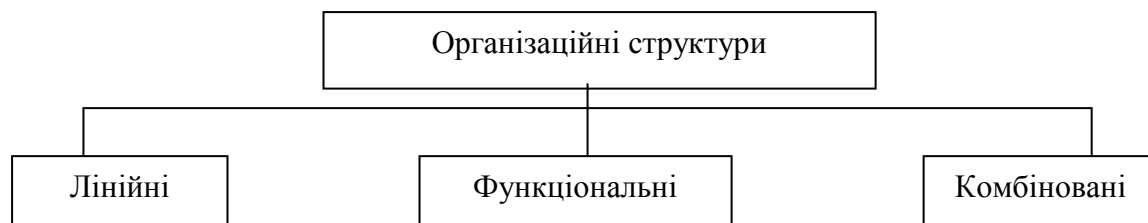


Рис. 5.1 - Класифікація організаційних структур управління

Уся інша різноманітність існуючих структур (рис. 5.2) є результатом комбінації цих двох основних типів.



Рис. 5.2 - Класифікація комбінованих організаційних структур

*Лінійна структура* базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління. Лінійна структура управління вимагає високої компетенції керівника з усіх питань. Вона може використовуватися за умови відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями й функціями менеджменту. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1- Переваги й недоліки лінійних організаційних структур управління

ПЕРЕВАГИ лінійних організаційних структур управління	НЕДОЛІКИ лінійних організаційних структур управління
Чітке виконання підлеглим узгоджених між собою завдань і розпоряджень	Вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх питань
Повна відповідальність кожного керівника за результати роботи	Організаційна нерівність керівників через різні їхні статуси (низові ланки управління соціально не захищені)
Простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин ланок і працівників управління	-
Відсутність потреби у великому штаті управління	-

*Функціональна структура* управління передбачає, що кожний орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування ставить за мету інтегрувати функції на

кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками. Переваги та недоліки функціональних структур управління наведено в табл. 5.2.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур привела до виникнення комбінованих структур управління.

Таблиця 5.2 - Переваги та недоліки функціональних структур управління наведено

ПЕРЕВАГИ функціональних структур управління	НЕДОЛІКИ функціональних структур управління
Ефективне використання ресурсів	Сповільнюється процес прийняття рішень
Глибинний розвиток професійних навичок	Відсутнє інформаційне середовище
Чітко просліджується професійна кар'єра	Нечітко визначена відповідальність за функціонування організації
Посилення координації в межах виконання окремих функцій	Обмеження можливостей у сфері підготовки менеджерів
	Слабка координація між функціональними ланками

*Лінійно-функціональна структура* передбачає, що функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Переваги й недоліки даного виду організаційно-управлінських структур наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 - Переваги та недоліки лінійно-функціональних структур управління

ПЕРЕВАГИ лінійно- функціональних структур управління	НЕДОЛІКИ лінійно- функціональних структур управління
Завдяки жорсткій системі зв'язків забезпечується чітка робота кожної системи й організації в цілому	Уповільнює терміни підготовки й прийняття управлінських рішень
Можливість маневрування ресурсами	Не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів

*Лінійно-штабна структура* керування має аналогічні характеристики. Вона теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, що використовується в штабних службах різних підрозділів. Завданням лінійних керівників є координація дій функціональних служб. У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Хоча вони не мають права приймати управлінські рішення, однак сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, що забезпечує підготовку якісних рішень. Лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів штабних структур.

*Конгломератна структура* не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому — функціональна структура, а ще в іншому — матрична. Переваги та недоліки конгломератних структур наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4 - Переваги та недоліки конгломератних структур

ПЕРЕВАГИ конгломератних структур	НЕДОЛІКИ конгломератних структур
Високий рівень децентралізації влади	Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи
Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків	

*Дивізійна структура управління* передбачає поділ об'єднання підприємств на окремі секції (дивізії), кожна з яких характеризується певним видом діяльності. Переваги та недоліки дивізійних структур наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5 - Переваги та недоліки дивізійних структур

ПЕРЕВАГИ дивізійних структур	НЕДОЛІКИ дивізійних структур
Адаптація до нестабільних зовнішніх умов	Неефективне використання ресурсів
Високий рівень координації окремих функцій	Низький рівень професійної підготовки
Чітко визначена відповідальність за діяльність фірми	Концентрація на меті підрозділу
Забезпечення підготовки менеджерів	Втрата контролю

Різновидами дивізійної структури є:

- продуктовий тип, що передбачає створення в структурі суб'єкта самостійних господарських підрозділів — виробничих відділень, що орієнтовані на виробництво та збут конкретних видів продуктів;
- холдинговий тип, що передбачає фінансову залежність дивізій від центру, якому належить контрольний пакет акцій;
- територіально-регіональний тип, що передбачає відповідальність окремих підрозділів за певні регіони або території.

До адаптивних структур належать проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

Проектний тип формується при розробці організацією проектів, які охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі. Однією з форм проектного керування є створення спеціального підрозділу — проектною команди, що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту.

*Матрична організаційна структура* управління характеризується подвійною ієрархією підпорядкування — у функціональному та продуктовому аспектах.

Матрична структура управління є доцільною в таких випадках:

- зовнішні умови зумовлюють «подвійну» концентрацію зусиль;
- існує необхідність обробки великих обсягів інформації;
- існує необхідність більш ефективного використання наявних ресурсів.

Використання цієї структури управління є виправданим у випадку об'єднання великої кількості виробництв із коротким життєвим циклом продукції та за умови високодинамічного ринкового середовища.

### **5.3. Організаційні форми корпоративних структур**

Одним із формальних елементів корпорації як об'єкта управління прийнято називати організаційну структуру. Стосовно корпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських

підрозділів, що об'єднуються єдністю мети, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним використанням закріплених за ними матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління.

Основними групами, чий інтереси впливають на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є:

- акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію;
- працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг;
- клієнти — покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства;
- громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства;
- державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Організаційна політика в тій або іншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вищезгаданих суб'єктів. Найбільший вплив на формування й зміну будь-якої організації мають інтереси власників, працівників (менеджерів) і замовників (покупців). Тому сучасні організаційні структури повинні подбати про узгодження інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб.

Основною ланкою організаційної структури корпорацій стають стратегічні господарські одиниці, що функціонують відносно автономно (самостійний баланс, керування, вихід на ринок тощо) і кооперуються між собою в рамках однієї організації з будь-якою (виробничою, господарською чи фінансовою) метою.



Аналіз цілей і функцій корпорацій дає змогу зробити такі висновки:

1. Корпорація являє собою інтегрований інвестиційний інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортно орієнтованої продукції. Кінцева мета корпорації — експансія і закріплення на певному сегменті ринку.

2. Склад корпорації утворюється із двох тісно пов'язаних підсистем — фінансово-кредитної та виробничо-технологічної. Кожна із цих підсистем включає такий перелік організацій, установ, підприємств тієї чи іншої форми власності (бізнес-одиниці), який забезпечує цілком замкнутий цикл розширеного фінансового й товарного відтворення — від первинного фінансування. Склад корпорації доцільно обмежити тими й тільки тими бізнес-одиницями, які беруть участь у виробництві й просуванні на ринок продукту корпорації.

3. Статус корпорації створює організаційні передумови для отримання достатньо високого ефекту, у тому числі й економічного, від прямої взаємодії фінансових і виробничих структур. Прикладом сучасної корпорації є дніпропетровська торговельно-промислова група «Rainford». Основними напрямками діяльності корпорації є виробництво хліба, молочних продуктів, ковбаси шоколаду, взуття, телевізорів, а також торговельні мережі.

Об'єднання дотримується стратегії вертикальної інтеграції. «Rainford» є однією із небагатьох українських компаній, що поєднує під єдиним торговим знаком свою продукцію та послуги і здійснює повний контроль за виробничо-збутовим ланцюгом. Систему управління корпорацією можна охарактеризувати як централізовану. Стратегічні рішення приймає рада засновників. Кожний із засновників керує своїм напрямом бізнесу. У кожного підрозділу є лінійний керівник — топ-менеджер, який бере участь у прийнятті стратегічних рішень та здійснює тактичне оперативне управління на місцях.

Злиття фінансового капіталу з промисловим і торговим та створення на цій основі фінансово-промислових груп відображає об'єктивні тенденції сучасного індустріального розвитку економіки. Фінансово-промислові групи

утворилися й функціонують як базис економіки зарубіжних країн та інтеграційного співробітництва між ними.

**Промислово-фінансову групу** Закон України «Про промислово-фінансові групи» визначив як об'єднання промислових, сільськогосподарських підприємств, банків, наукових і проектних установ та організацій усіх форм власності. Промислово-фінансова група створюється рішенням Уряду України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей економіки й структурної перебудови економіки України, у тому числі і програм, передбачених міжнародними договорами, виробництва продукції й одержання прибутку. Головне підприємство промислово-фінансової групи виготовляє кінцеву продукцію, сплачує податки, не має пільг в оподаткуванні, крім звільнення від експортно-імпортного мита й митних зборів у разі експорту чи імпорту проміжної продукції. Виробництво кінцевої продукції — мета, заради якої і створюється промислово-фінансова група. Закон гарантує збереження за банками — учасниками промислово-фінансової групи придбаних ними прав власності й інших майнових прав після реорганізації або ліквідації промислово-фінансової групи. Вибір промислово-фінансової групи як форми інтеграції організаційних структур обумовлює активний вихід таких об'єднань на первинний ринок цінних паперів.

**Холдингова компанія** — це така організаційна структура, яка контролює одну чи декілька дочірніх фірм. Дана структура може утворитися двома шляхами: по-перше, її можуть заснувати державні органи приватизації самостійно чи разом з іншими засновниками; по-друге, вона може бути заснована в результаті поглинання одного суб'єкта господарювання іншим у процесі приватизації. Нині холдинги в економіці розвинених країн є фінансовим центром і мозком будь-якої великої корпорації; усі стратегічні рішення з розвитку компанії приймає керівництво холдингу.

Утворення холдингу дає змогу отримати так званий ефект синергізму, який полягає в тому, що нове утворення може коштувати більше, ніж сума вартостей окремих частин до об'єднання. Ця додаткова вартість, що з'являється

в разі об'єднання компаній, може виникнути в результаті прояву позитивних впливів кожної частини за умови вертикальної та горизонтальної інтеграції, використання фінансових можливостей, посилення потоку коштів, диверсифікації.

Приклад організаційної структури управління холдингом є в Компанії «Болтік Беверіджіз Холдинг» .

Наприклад, організаційна структура управління ПБК «Славутич» має функціональний характер. Холдинг широко використовує можливості для диверсифікації власної діяльності, а саме: має ексклюзивне право на розлив і реалізацію в Україні безалкогольних напоїв «Pepsi-cola», «Mirinda», «7 Up», започаткувало розробку та інсталяцію комп'ютерних програм «QualityWindows».

Форми та принципи діяльності банківських корпоративних структур визначено в Законі України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р. Згідно із Законом банки можуть утворювати банківські об'єднання таких типів: банківська корпорація, банківська холдингова група, фінансова холдингова група, а також можуть бути учасниками промислово-фінансових груп. Оскільки метою створення таких об'єднань є забезпечення гарантованого доступу до фінансово-кредитних ресурсів та надійне й прибуткове розміщення капіталу, вони здебільшого не мають якоїсь певної формально закріпленої структури.

В українській практиці згідно із законодавством (Класифікація організаційно-правових форм господарювання // Класифікатор Держкомстату України із стандартизації, метрології та сертифікації від 22.11.94 р. №288) як корпоративні форми об'єднання промислових підприємств використовуються концерн, асоціація, консорціум.

Учасники корпоративних структур зберігають юридичну й фінансову самостійність: вони самостійно закуповують сировину й матеріали, проводять маркетингові роботи (рекламну кампанію), мають власний адміністративний апарат.

Загальним для всіх розглянутих форм об'єднань є здійснення єдиного стратегічного керування за допомогою створення відповідного центру керування — ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо. Чим ширша сфера спільної діяльності виробничих і фінансових структур, тим більшим є перелік питань стратегічної й оперативної діяльності, розв'язуваних у рамках спільного керування. Сфера спільної діяльності учасників корпоративних об'єднань, створених за принципом кооперації на тимчасовій основі, з часом може розширюватися, а зв'язки між ними ставати глибшими й міцнішими. Такі тенденції у сфері корпоратизації промислово-фінансового сектора зумовлюють необхідність створення систем керування, що відповідають їхнім особливостям.

Зростання ефективності виробництва при створенні корпоративних структур забезпечується за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, комплексної переробки сировини й матеріалів, скорочення витрат на реалізацію наукових розробок, організацію маркетингових програм і сервісного обслуговування продукції.

### **Контрольні запитання**

1. Визначте фактори вибору структури управління об'єднань підприємств.
2. Перелічіть переваги та недоліку видів управлінських структур.
3. Назвіть критерії вибору організаційної структури.
4. Назвіть суб'єктів корпоративного управління.
5. Порівняйте моделі корпоративного управління.
6. Охарактеризуйте основні механізми корпоративного управління.
7. Порівняйте структури управління у різних формах об'єднань підприємств.
8. Порівняйте організаційні форми корпоративних об'єднань за їх характерними рисами.
9. Назвіть типи банківських об'єднань.
10. Наведіть приклади об'єднань підприємств в Україні.

## **ТЕМА 6. Регулювання діяльності об'єднань підприємств**

### **Питання лекції:**

- 6.1. Організація внутрішньої системи управління
- 6.2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин
- 6.3. Регулювання господарсько-організаційних структур
- 6.4. Регулювання руху акціонерного капіталу
- 6.5. Регулювання фондів акціонерного товариства
- 6.6. Регулювання праці персоналу
- 6.7. Регулювання внутрішнього трудового розпорядку
- 6.8. Регулювання інформаційного поля та комерційної таємниці
- 6.9. Регулювання договірної роботи
- 6.10. Регулювання доходів
- 6.11. Регулювання оплати праці
- 6.12. Регулювання інших видів стимулювання працівників

**Ключові поняття:** внутрішня система управління, Положення «Про цінні папери», Положення «Про персонал», Положення «Про застосування неустойок».

### **6.1. Організація внутрішньої системи управління**

*Внутрішня система управління* являє собою елементи законодавчо обов'язкових норм і спеціально розроблені положення, які регламентують основні напрями управління, відносини учасників та різних сторін господарської діяльності.

На практиці внутрішня структура управління є традиційною: збори — рада акціонерів — виконавчий орган. Функції, повноваження й компетенція цих органів визначаються офіційними положеннями, які мають юридичну силу всередині фірми.

Побудова внутрішньої системи управління залежить від власників і проходить етапи розробки положень та прийняття органами управління обов'язкових документів. Розробкою системи управління мають займатися менеджери, які відчують потребу в прийнятті тих чи інших положень, а також правління.

Внутрішні положення розробляють виконавчі органи об'єднань підприємств або консалтингові організації за замовленням. Ці положення затверджують органи управління.

Існує ряд положень регуляторної бази, які визначають основні засади функціонування корпорацій, їх затверджують загальні збори акціонерів. До них належать:

1. Положення про загальні збори;
2. Положення про раду акціонерного товариства;
3. Положення про правління;
4. Положення про ревізійну комісію;
5. Положення про збільшення (зменшення) статутного фонду;
6. Положення про відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами;
7. Положення про прийняття внутрішньокорпоративних нормативних актів;
8. Положення про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств.

Частину цих положень затверджують загальні збори. Положення, які стосуються оперативної діяльності, затверджує рада товариства. Рада товариства має право приймати такі положення:

1. Про оплату праці членів правління;
2. Про цінні папери товариства;
3. Про інтелектуальну власність у товаристві;
4. Про комерційну таємницю.

Правління товариства може приймати й вносити зміни до таких положень:

1. Про внутрішній трудовий розпорядок;
2. Про відділи в корпорації;
3. Про персонал та ін.

Усі проекти положень узгоджуються з акціонерами, з менеджерами підприємств і мають бути економічно обґрунтованими. Особливо це стосується положень, що регулюють трансформації корпорації, пов'язані зі створенням дочірніх підприємств, філій, представництв, з участю в господарських товариствах.

Прийняті внутрішні положення й документи реєструються в правлінні або в канцелярії. Зміна положень, їх нова редакція здійснюється тим органом, який прийняв (затвердив) ці документи, або вищестоящим органом. Про прийняті внутрішні документи слід сповістити акціонерів і персонал корпорації.

Для полегшення роботи деякі корпорації приймають цілий ряд положень, які регламентують проведення загальних зборів, створюють організаційну, реєстраційну та протокольну комісії, розробляють цілу низку документів: структуру річного звіту правління, протоколи реєстраційної та лічильної комісій, протоколи засідання ревізійної комісії та загальних зборів, регламент проведення загальних зборів та ін.

З метою успішного проведення загальних зборів створюється організаційна комісія.

Організаційна комісія здійснює такі функції:

- 1) розробляє і подає на затвердження правлінню план-графік заходів з підготовки зборів;
- 2) складає кошторис витрат на підготовку та проведення зборів і подає його на затвердження правлінню;
- 3) готує самостійно або приймає по акту від реєстратора списки акціонерів, які мають право на участь у зборах;

- 4) повідомляє акціонерів про скликання зборів;
- 5) забезпечує публікацію офіційної інформації про збори;
- 6) створює умови для ознайомлення акціонерів з документами, що стосуються порядку денного;
- 7) проводить роботу з акціонерами щодо оформлення довіреностей;
- 8) готує бюлетені та картки для голосування;
- 9) готує матеріально-технічне забезпечення проведення зборів.

## **6.2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин**

Економічна роль засновників та інших акціонерів чітко розписані в таких документах, як статут, положення про загальні збори, їх представницькі органи. Економічні відносини обґрунтовуються в положенні «Про цінні папери товариства», в якому визначаються:

- умови оплати акцій, опціонів на придбання акцій, облігацій тощо;
- способи придбання контрольного пакета акцій;
- вимоги до закупівлі контрольного пакета акцій, оскільки в Україні це питання законодавчо врегульовано ще недостатньо;
- регламентація укладання угод;
- вартість майна, що є об'єктом значної угоди;
- орган управління, який визначає угоду;
- порядок здійснення значної угоди.

На практиці досить часто в положення закладається вимога щодо здійснення значної майнової угоди, вартість якої становить 25-50% балансової вартості активів. Оскільки часто зустрічаються випадки недотримання вимог до укладання угод, потрібно чітко сформулювати наслідки цього, відповідальність за певні розміри збитків, завданих корпорації.

Важливим моментом регулювання відносин учасників є «Положення про інтелектуальну власність», у якому визначається:

- порядок її використання;



- форми й порядок її включення до статутного фонду;
- придбання нематеріальних активів та їх відображення в балансі.

Нематеріальні активи використовуються як внески до статутного фонду, передаються на баланс у таких формах: право власності на винахід, право власності на корисну модель, право власності на промисловий зразок, право власності на знаки для товарів і послуг, право власності на фірмове найменування, право власності на програми ЕОМ тощо. До інтелектуальної власності також можуть належати: права користування земельною ділянкою, надрами, геологічною та іншою інформацією.

Положення про правління й персонал та інші документи повинні чітко визначати роль, компетенцію і відповідальність найманих управлінців. Документом, який регулює функції, повноваження та відповідальність менеджера, є контракт з посадовою особою. Контракти з менеджерами розробляються індивідуально й мають конфіденційний характер. Контракт має містити механізм захисту інтересів менеджера й механізм захисту від некомпетентних дій менеджера.

Для стимулювання менеджерів, крім загальноприйнятих форм мотивації, можна застосовувати такі елементи стимулювання:

1. «Золоті парашути» являють собою вихідні виплати вищим менеджерам.

2. Опціони на придбання акцій регулюються відповідно до положення «Про порядок отримання акцій корпорації її службовцями і опціони на їх придбання». Розповсюдження опціонів на придбання власних акцій ставить за мету підвищення зацікавленості персоналу в ефективному господарюванні корпорації і збільшення доходів працівників. У разі додаткового випуску акцій службовці-акціонери мають переважне право на придбання додатково випущених акцій згідно з чинним законодавством.

Крім стимулювання, для учасників-менеджерів слід застосовувати також систему відповідальності. Особи-порушники повинні притягатися до

дисциплінарної, майнової, адміністративної та кримінальної відповідальності відповідно до чинного законодавства України.

### **6.3. Регулювання господарсько-організаційних структур**

Різноманітність організаційних структур пов'язана з масштабами виробництва, метою розвитку корпорації, іншими важливими чинниками. У рамках корпорації може функціонувати ціла низка окремих підприємств. Для акціонерного товариства створення окремих підприємств є вигідним напрямом діяльності, що пояснюється насамперед їхньою самостійністю і повною відповідальністю. Так, частина підприємств створювалася для здійснення через них вигідних господарських операцій, особливо тоді, коли основне виробництво брало на себе збитки. Іноді підприємства спеціально створювалися для переміщення до них збиткових структурних підрозділів. При цьому материнська компанія нічим не ризикувала в разі банкрутства такого підприємства, якщо не брати до уваги передані фонди, від яких сама корпорація намагалася позбавитися.

У своїй практичній діяльності українські корпорації з метою регулювання взаємодії суб'єктів господарювання та удосконалення організаційної структури самі розробляють необхідні положення:

1. Про структурні підрозділи;
2. Про головне підприємство;
3. Про дочірні підприємства, філії та представництва;
4. Про порядок створення, реорганізації й ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв акціонерних товариств.

Для кожної філії і представництва розробляються окремі положення, які, як правило, затверджують загальні збори.

Такі документи й положення безпосередньо регулюють взаємодію акціонерного товариства, філій та представництв, окремих структурних підрозділів, які не мають статусу юридичної особи, але мають певну

господарську самостійність. При цьому положення має регулювати відносини всіх учасників не тільки з материнською компанією, а й між собою. Особливо чітко слід регламентувати питання щодо фінансування органів управління, відрахування в різні фонди. Доцільно розробити систему нормативів, які регулюють фінансові потоки всередині корпорації та її структурних підрозділів.

Особливо важливо визначити способи формування фонду дивідендів, оскільки прибутки окремих підрозділів відрізняються між собою. Крім того, окремі юридичні особи мають право самостійно розпоряджатися своїм прибутком, тому для цього встановлюються норми таких відрахувань.

Розробляючи положення щодо регулювання взаємодії суб'єктів господарювання, слід звертати особливу увагу на формування розрахункових цін, які діють всередині корпорації між окремими юридичними особами.

Положення про взаємодію суб'єктів господарювання певної корпорації має містити пункти щодо врегулювання суперечливих питань, які можуть виникати між ними. Роль арбітра часто виконують виробнича рада, яку створюють у корпорації, правління, рада товариства, в окремих випадках — загальні збори.

#### **6.4. Регулювання руху акціонерного капіталу**

Щоб підтримувати акції в належному стані, корпорація розробляє положення «Про цінні папери», «Про відділи», які регулюють її діяльність у сфері роботи із цінними паперами.

У положенні «Про цінні папери» дається перелік видів цінних паперів, які може випускати акціонерне товариство, способи їх емісії. Як правило, корпорація випускає акції — іменні та на пред'явника, прості та привілейовані; облігації — іменні та на пред'явника, процентні та цільові, з вільним та обмеженим обігом, а також опціони, векселі (прості й переказні) та інші види цінних паперів.

У положенні визначаються:

- форма випуску — документарна чи бездокументарна (у вигляді записів в електронній базі даних);
- обов'язкові реквізити; вписуються деякі законодавчі вимоги щодо неподільності акцій;
- права власників привілейованих акцій;
- умови та способи конвертації акцій;
- їх анулювання;
- умови випуску облігацій;
- умови невиконання зобов'язань покупцями цінних паперів щодо термінів та розмірів їх оплати.

Особливі ретельно слід розробляти положення, що регулюють рух цінних паперів у закритих акціонерних товариствах. На практиці в положення «Про рух цінних паперів» закладаються такі норми:

- акціонери не мають права продавати або передавати свої акції без згоди загальних зборів;
- власник акцій, який вирішив продати свої акції або їх частину, зобов'язаний запропонувати їх безпосередньо самому акціонерному товариству;
- у разі згоди товариства придбати акції у акціонера між ними укладається договір купівлі-продажу;
- включення до закритого акціонерного товариства нових акціонерів можливе тільки з числа його працівників за згодою загальних зборів.

Такі вимоги й обмеження мають суперечливий характер, оскільки акція являє собою приватну власність, якою громадянин має право розпоряджатися на свій розсуд.

## **6.5. Регулювання фондів акціонерного товариства**

Регулятивна база України містить лише вимоги щодо створення обов'язкових фондів — статутного й резервного, тому в положеннях

передбачається створення фіксованого (статутного) та фіксовано-змінного (резервного) фондів.

Для ефективного господарювання створюються інші фонди:

- фонд розвитку виробництва;
- фонд соціального розвитку;
- фонд заохочення;
- фонд оплати праці органів управління та контролю;
- фонд сплати дивідендів;
- фонд накопичення коштів для викупу власних акцій.

## **6.6. Регулювання праці персоналу**

Основні вимоги кадрової політики щодо формування персоналу визначено в положенні «Про персонал», у якому міститься:

- визначення поняття «персонал»;
- структура й кількісний склад персоналу;
- порядок оплати праці;
- порядок найму персоналу;
- атестація персоналу;
- просування по службі;
- звільнення персоналу;
- питання формування соціального партнерства;
- застосування контрактної форми найму персоналу;
- гарантованість зайнятості працівників з боку адміністрації;
- вибір структурними підрозділами форм організації та оплати праці;
- програма розвитку персоналу.

Основні положення програми розвитку персоналу пропонують власники, адміністрація забезпечує розробку й реалізацію цієї програми відповідно до трудового законодавства України.

Складовою програми розвитку персоналу є спеціальна частина, яка регулює виробниче, економічне й соціальне партнерство адміністрації і профспілкових об'єднань.

Важливим напрямом кадрового регулювання є підвищення кваліфікації, перекваліфікація персоналу. Адміністрація повинна забезпечити кожному працівнику необхідні умови для підтримання й підвищення професійної кваліфікації.

### **6.7. Регулювання внутрішнього трудового розпорядку**

Внутрішня система управління господарською діяльністю передбачає чітку організацію ефективного використання трудових ресурсів, тому положення «Про персонал» доповнюється додатковим документом — правилами внутрішнього трудового розпорядку, який регулює поведінку працівника на робочому місці, вимоги до поведінки працівника під час виробничих процесів, обов'язкові вимоги щодо охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

У положенні про трудовий розпорядок роз'яснюються також обов'язки адміністрації:

- правильно організувати роботу працівників і службовців, щоб кожен працював за своєю спеціальністю і кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце, своєчасно був ознайомлений з поставленим завданням і забезпечений роботою протягом усього робочого дня;
- забезпечити здоров'я та безпечні умови праці, справний стан інструменту, машин, обладнання, верстатів, а також нормативні запаси сировини, матеріалів, необхідних для безперервної і ритмічної роботи;
- створювати умови для зростання продуктивності праці шляхом впровадження новітніх технологій, техніки та наукової організації праці, удосконалення форм організації та мотивації праці;

- своєчасно доводити до відома виробничих підрозділів програмні завдання, щоб забезпечити їх виконання з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- дотримуватися чинного законодавства, дбаючи одночасно про високу якість робіт, підвищення продуктивності праці та ефективність господарювання корпорації.

## **6.8. Регулювання інформаційного поля та комерційної таємниці**

Щоб регулювати інформаційне поле й чітко окреслити частину інформації, що є комерційною таємницею, розробляються положення «Про ознайомлення з інформацією», «Про комерційну таємницю», які регулюють інформаційні потоки в корпорації. Перелік інформації, яка є комерційною таємницею, визначається в цих положеннях згідно з чинним законодавством.

Кожен співробітник має бути поінформованим, яка інформація є відкритою для ознайомлення; де, коли і на яких умовах він може з нею ознайомитися; крім того, усіх працівників слід ознайомити з переліком даних, які є комерційною таємницею.

Документами, відкритими для ознайомлення, є такі:

- свідоцтво про реєстрацію товариства;
- статут зі змінами та доповненнями;
- установчий договір;
- ліцензії, що дозволяють корпорації здійснювати підприємницьку діяльність;
- фінансовий звіт та баланс;
- внутрішні нормативні акти.

На практиці для надання інформації застосовують таку форму, як подання акціонером заяви. Заява може подаватися в письмовій формі як особисто, так і через уповноважену особу, яка не обов'язково має бути акціонером. У положенні визначаються вимоги до форми заяви, термінів її подання й форм

надання інформації. Частина інформації слід підготувати завчасно, щоб акціонер міг з нею ознайомитися в зручний для нього час і в доступному місці без письмової заяви.

## **6.9. Регулювання договірної роботи**

Договірна робота здійснюється не тільки на рівні корпорації, а й виходить за межі внутрішніх господарських відносин, тому доцільно створити внутрішні нормативні акти, які б регламентували укладання угод із зовнішніми суб'єктами підприємництва для захисту інтересів корпорації.

Для регулювання договірних відносин у корпорації розробляються такі положення:

- положення щодо порядку укладання й виконання договорів;
- положення про претензійно-позовну роботу;
- положення про значну угоду.

У положеннях визначаються такі моменти:

- вимоги до змісту угод;
- вимоги до оформлення договору;
- предмет договору;
- загальна сума договору й ціна продукції;
- терміни виконання договору й терміни поставки;
- порядок розрахунків;
- майнова відповідальність;
- порядок урегулювання суперечок;
- умови зберігання договорів;
- контроль за відповідністю умов договору чинному законодавству;
- порядок погодження із зацікавленими підрозділами, службами й посадовими особами;

- регулювання спорів з партнерами;
- контроль за виконанням договорів;



- відповідальність за невиконання договорів з боку сторонніх організацій;
- відповідальність за невиконання договорів з боку посадових осіб самої корпорації.

Положення регулюють також договірну роботу між структурними підрозділами, що входять до складу корпорації, включаючи філії та представництва.

Підготовку укладання й контроль за виконанням договорів здійснюють юридичні служби разом з відповідними службами структурних підрозділів, які несуть відповідальність за договірну роботу.

### **6.10. Регулювання доходів**

У фінансовій та дивідендній політиці корпорації важливе місце належить розподілу й використанню прибутку як основного джерела фінансування інвестицій та задоволення економічних інтересів власників.

Відповідно до головних напрямів використання цей прибуток можна поділити на дві частини:

- 1) прибуток, що спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам корпоративних прав, персоналу підприємства за результатами роботи, на соціальну підтримку тощо;
- 2) прибуток, що залишається на підприємстві і спрямовується на створення резервного та інвестиційного фондів.

Розподіл прибутку на виплату дивідендів та інвестування є фінансовою проблемою, яка неоднозначно впливає на фінансовий стан і перспективи розвитку підприємств. Спрямування значної частини прибутку на виплату дивідендів зумовлює зростання попиту на акції та підвищення їхнього ринкового курсу. Водночас обмежується власне джерело фінансування, що стримує перспективний розвиток підприємства.

Низький рівень дивідендів призводить до протилежних наслідків. Основними варіантами дивідендної політики можуть бути такі;

1) виплата постійного рівня дивідендів протягом кількох років;  
2) виплата дивідендів з певним щорічним зростанням;  
3) спрямування на дивіденди встановленої (нормативної) частки чистого прибутку;

4) виплата дивідендів із залишку прибутку після фінансування інвестиційних потреб;

5) виплата дивідендів не грошима, а додатковим випуском акцій.  
Розподіляючи прибуток, величину дивідендів у відсотках (d) визначають за формулою:

де Пд — частина прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів;

Кст — статутний капітал підприємства.

Абсолютна сума дивідендів у розрахунку на одну акцію (Д) відповідно становитиме:

де На — кількість акцій, що формують величину статутного капіталу.

Частина прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, визначається відповідно до обраного варіанта дивідендної політики й положень про порядок розподілу прибутку.

Щоб регулювати розподіл прибутків, розробляється положення «Про порядок розподілу прибутку», яке можуть конкретизувати документи «Про участь персоналу в прибутках», «Про дивіденди», «Про оплату праці».

Сплата дивідендів є формою розподілу прибутку, яку регулює окреме положення. Це положення включає такі блоки:

- загальні положення;
- джерела виплати дивідендів;
- особливості розрахунків дивідендів;
- розподіл фонду дивідендів;
- особливості нарахування та розподілу дивідендів по привілейованих акціях;
- особливості сплати дивідендів фізичним та юридичним особам;

- розмір дивідендів у відсотках до номінальної вартості привілейованих акцій.

Дивіденди по акціях виплачуються за підсумками року в порядку, передбаченому статутом, за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні після сплати податків державі та відсотків за банківський кредит.

Особливу увагу у внутрішніх документах приділяють дивідендам по привілейованих акціях. Привілейовані акції дають власникові переважне право на одержання дивідендів, а також на пріоритетну участь у розподілі майна корпорації у разі її ліквідації.

У внутрішніх документах відображається законодавча норма, за якою власники привілейованих акцій не мають права брати участь в управлінні акціонерним товариством.

Для стимулювання праці найманих працівників часто формується фонд участі персоналу в прибутках відповідно до умов колективного договору й правил, передбачених чинним законодавством та внутрішніми корпоративними документами.

Такий фонд формується за рахунок чистого прибутку, і його кошти обліковуються на особистих рахунках, що відкриваються для кожного найманого працівника.

Сума акумульованих коштів розподіляється між персоналом пропорційно до заробітної плати кожного з працівників. Часто передбачається можливість отримати кошти через тривалий період, наприклад, через два-три роки з моменту їх нарахування.

Кошти такого фонду можуть вкладатися в акції, облігації, опціони самого акціонерного товариства; у різноманітні цінні папери інших товариств, а також у державні облігації. У процесі їх акумулювання виникає прибуток, який повинен виплачуватися персоналу як дивіденди пропорційно розміру трудової участі.

## **6.11. Регулювання оплати праці**

Регулювання оплати праці об'єднань підприємств формується й реалізується в межах чинного законодавства, передусім Законом України «Про оплату праці». Методом регулювання оплати праці в корпораціях є розробка і затвердження єдиного для корпорації положення «Про оплату праці». У положенні встановлюються:

- мінімальна ставка місячного тарифного окладу;
- форми й системи оплати праці (відрядна, погодинна, акордна тощо);
- форми організації та оплати праці (індивідуальна, бригадна);
- частка тарифної оплати, премії залежно від кінцевих результатів роботи структурного підрозділу та акціонерного товариства в цілому;
- наслідки невиконання норм виробітку;
- наслідки виготовлення бракованої продукції;
- особливості оплати праці в понаднормовий час;
- компенсації за роботу у святкові та вихідні дні;
- розмір премії за кінцеві виробничі результати діяльності структурних підрозділів;
- визначення кола осіб, у компетенції яких має бути система преміювання.

Важливим моментом регулювання оплати праці є визначення джерела коштів на оплату праці, яким може бути, зокрема, частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності акціонерного товариства. Оплата праці залежить від кінцевих результатів господарської діяльності структурних підрозділів та акціонерного товариства в цілому.

Мінімальна ставка місячного тарифного окладу не може бути меншою від законодавчо встановленого мінімального розміру оплати праці, однак у корпорації може бути встановлено більш високу мінімальну заробітну плату.

Форми й системи оплати праці, форми організації оплати праці визначаються на основі таких документів:

- законодавчих та нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих та регіональних угод;
- колективних договорів;
- індивідуальних трудових договорів.

Функції конкретної розробки оплати праці покладаються на управління або відділ організації та оплати праці акціонерного товариства і його структурних підрозділів.

За кінцевими виробничими результатами діяльності структурних підрозділів призначаються премії. Формування ефективно діючої преміальної системи має розпочинатися з обґрунтування:

- джерел коштів для виплати премій;
- показників та умов преміювання;
- категорій персоналу, які доцільно преміювати;
- періодичності та порядку виплати премій.

Обґрунтовуючи розміри премій, треба враховувати, що система преміювання не здатна виконувати свого стимулюючого призначення, якщо премії надто малі (менше 10% тарифної ставки або посадового окладу).

## **6.12. Регулювання інших видів стимулювання працівників**

Регулювання оплати праці здійснюється згідно з положенням «Про оплату праці» або згідно з іншими, допоміжними положеннями. Це, зокрема, такі:

- положення «Про контракти з посадовими особами»;
- положення «Про контракт з головою правління»;
- положення «Про винагороди за результатами діяльності корпорації».

Інколи розробляється ціла низка допоміжних положень:

- положення «Про надання позик працівникам»;

- положення «Про забезпечення персоналу житлом»;
- положення «Про надання матеріальної допомоги»,
- положення «Про опціони»;
- положення «Про неустойки за недоліки в роботі»;
- положення «Про контрактну систему і стимулювання посадових осіб».

У положеннях «Про надання позик і забезпечення житлом» визначаються, наприклад:

- умови надання позик і забезпечення житлом працівників;
- джерела витрат (в основному — власні кошти акціонерного товариства);
- органи управління, які ухвалюють рішення про надання позики;
- перелік напрямів позики;
- штрафні санкції за неповернення або невчасне повернення позик.

Позика надається на будівництво житла, купівлю житла, придбання земельної ділянки під забудову, придбання будівельних матеріалів для будівництва, навчання у вищому навчальному закладі. Рішення про надання позики ухвалюють органи правління з урахуванням фінансового стану корпорації.

Положення «Про надання матеріальної допомоги» має на меті посилити соціальний захист колишніх працівників, які перебувають на пенсії по старості.

Матеріальна допомога встановлюється непрацюючим пенсіонерам, які пропрацювали на підприємстві не менше певної кількості років, що обов'язково вказується в положенні, і які пішли на пенсію по старості безпосередньо із цього підприємства. У положенні визначають розмір матеріальної допомоги, можливі її зміни в разі інфляції і наявності коштів, розписується організація виплат.

Положення «Про застосування неустойок» приймається з метою підвищення відповідальності працівників за результати праці. Положення включає такі моменти:

- порядок стягнення неустойок;
- перелік осіб, які фіксують причини для стягнення;

- особи, які накладають стягнення;
- служби, що здійснюють виконання рішень про стягнення неустойок;
- методи оприлюднення інформації про стягнення.

Запроваджуючи такий документ, слід мати на увазі, що матеріальну відповідальність за збитки, заподіяні підприємству працівниками при виконанні трудових обов'язків, регулює чинне законодавство України.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть основні положення регуляторної бази функціонування корпорацій.
2. Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорації.
3. Обґрунтуйте необхідність регулювання анти конкурентної діяльності всередині корпорацій.
4. Назвіть основні форми стимулювання менеджерів.
5. Назвіть органи корпоративного управління, які приймають внутрішні положення.
6. Охарактеризуйте взаємовідносини між суб'єктами господарювання всередині корпорацій.
7. Створення фондів як чинник підвищення ефективності господарювання.
8. Назвіть основні напрямки кадрового регулювання.
9. Назвіть основні положення, які регулюють інформаційне поле та комерційну таємницю.
12. Назвіть основні форми й методи регулювання оплати праці.

## **ТЕМА 7. Організація циклу «дослідження — виробництво» в об'єднаннях підприємств та наукових установах**

### **Питання лекції:**

- 7.1. Форми організації інноваційного процесу
- 7.2. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу
- 7.3. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом
- 7.4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт
- 7.5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт
- 7.6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок
- 7.7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень
- 7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств

**Ключові поняття:** Інноваційний процес, програмно-цільова форма організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, франчайзинг, бутлегерство, ризикові підрозділи, науково-виробниче об'єднання, науково-виробничий комплекс, міжгалузевий науково-технічний комплекс, міжгалузеві державні об'єднання, прикладні науково-дослідні роботи, організація дослідницької діяльності, дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи, технічне завдання, технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект, технологічність конструкції виробу.

### **7.1. Форми організації інноваційного процесу**

У загальному розумінні інноваційний процес є сукупністю прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі й просторі в будь-якій складній виробничо-господарській системі.



Інноваційний процес можна тлумачити як процес нагромадження та практичної реалізації нових наукових і технічних знань, цілісну циклічну систему «наука — техніка — виробництво», що охоплює кілька стадій:

- фундаментальні теоретичні дослідження;
- прикладні науково-дослідні роботи;
- дослідно-конструкторські розробки;
- освоєння нововведень;
- впровадження нововведень у виробництво;
- комерціалізація нововведень.

У світовій практиці господарювання виділяють три базові форми організації інноваційного процесу:

1) Адміністративно-господарська форма припускає наявність науково-виробничого центру, який являє собою велику або середню корпорацію. Такі корпорації об'єднують під загальним керівництвом наукові дослідження й розробки, виробництво й збут нової продукції. За даної форми значна кількість фірм, які виконують наукові дослідження й дослідно-конструкторські розробки, функціонують безпосередньо в промисловості.

2) Адміністративно-відомча форма державного регулювання полягає в прямому дотаційному фінансуванні, яке здійснюється згідно із спеціальними законами щодо інновацій (Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність»), або в непрямому фінансуванні шляхом застосування податкових пільг (Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»).

3) Програмно-цільова форма організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт має на меті вирішення проблеми науково-технологічного прориву, особливо в таких прогресивних галузях, як електроніка, біотехнологія, робототехніка тощо. Координаційна форма управління цільовими науково-технічними програмами передбачає роботу учасників програм у своїх установах, закладах, на підприємствах та узгодження їхньої діяльності із центра управління програмою. Однак більш ефективним

способом реалізації вищезазначених завдань є формування нових організацій для розв'язання важливих науково-технічних проблем.

Комплексною формою організації взаємозв'язків між фундаментальною наукою та виробництвом є науково-промисловий парк.

Програмно-цільова форма державного регулювання передбачає контрактне фінансування цільових програм.

Ініціативна форма організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт передбачає фінансування, науково-технічну, консультативно-управлінську та адміністративну допомогу винахідникам, ініціативним групам, малим фірмам, які створюються для освоєння нововведень.

## **7.2. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу**

У розвинених корпоративних структурах формування спеціальних інноваційних підрозділів відбувається на двох рівнях:

- 1) рівень простої організації (фірмовий рівень), який не включає у свою структуру інші організації;
- 2) рівень корпорації (корпоративний рівень) включає інші організації, якими керує спеціальна холдингова компанія.

Розповсюдження нової складної промислової продукції і технологій іноді відбувається в організаційній формі франчайзингу або лізингу.

Франчайзинг — це угода між великими корпораціями та невеликими фірмами або окремими підприємствами. Фірма-франчайзер передає своєму партнерові (франчайзі) право на здійснення окремого виду діяльності з використанням своєї технології, ліцензії, ноу-хау тощо.

Бригадне новаторство й тимчасові творчі колективи — необхідний елемент організації інноваційного процесу. Постійне нарощування темпів нововведень призвело до скорочення часу на проектування й життєвий цикл продукції. За таких обставин технічні розробники повинні бути одночасно ще й

дослідниками ринкової кон'юнктури, тобто однієї компетентності в технічних питаннях уже недостатньо. На успіх за таких умов може розраховувати лише новаторська і вміла бригада, кожний член якої ознайомлений з основами суміжних дисциплін.

Бутлегерство — підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами. Підтримка й заохочення бутлегерства сприяє активізації діяльності творчих працівників. Із цією метою керівництво корпорації дозволяє творчим працівникам 15-20% свого робочого часу використовувати для роботи над позаплановими проектами.

Ризикові підрозділи — створюються у великих корпораціях з метою освоєння новітніх технологій і являють собою невеликі автономні спеціалізовані виробництва.

Нові фірми в рамках старих корпорацій — прогресивний елемент створення молодих компаній. Звичайний засіб створення молодих компаній такий: материнська корпорація бере на себе всі фінансові питання і стає власником 80% акцій нової фірми.

### **7.3. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом**

Поглиблення зв'язків між наукою і виробництвом відображається в найрізноманітніших організаційних формах: науково-виробничі об'єднання, міжгалузеві науково-технічні комплекси, міжгалузеві державні об'єднання, інженерні центри тощо.

Науково-виробниче об'єднання і науково-виробничий комплекс — це корпорація, яка являє собою єдиний науково-виробничий і господарський комплекс, до складу якого входять науково-дослідні, проектно-конструкторські й технологічні організації та підприємства або ряд підприємств. Головне завдання науково-виробничого об'єднання, науково-виробничого комплексу — розробка та створення в найкоротші терміни нових високоефективних видів техніки, технології і продукції, які визначають науково-технічний прогрес у

галузовому масштабі. В Україні прикладом науково-виробничого об'єднання і науково-виробничого комплексу на сучасному етапі є науково-виробниче об'єднання «Форт» та науково-технічний комплекс «Завод точної механіки».

Міжгалузевий науково-технічний комплекс — відносно нова форма поєднання науки з виробництвом, покликана не тільки усунути відомчі бар'єри між наукою та виробництвом, а й повністю підготувати наукові ідеї до широкомасштабного впровадження. Міжгалузевий науково-технічний комплекс включає науково-дослідні та конструкторські організації, установи, дослідні виробництва. Провідну роль в міжгалузовому науково-технічному комплексі відіграє головна організація — науковий колектив, здатний висувати прогресивні ідеї.

Міжгалузеві державні об'єднання — мають на меті прискорити інтеграцію науки з виробництвом, удосконалити методи й механізми економічних відносин між наукою та виробництвом. До складу міжгалузевого державного об'єднання входять виробничі, наукові та обслуговуючі об'єднання, а також організації, які діють на умовах повної самоокупності. Міжгалузеві державні об'єднання повністю відповідають за кінцеві результати своєї діяльності, діють за принципом самофінансування й виплачують державі податок з одержаного прибутку. Вищим органом керівництва міжгалузевого державного об'єднання є рада директорів, яка складається з керівників підрозділів. Поточне керівництво здійснює правління міжгалузевого державного об'єднання, яке обирається радою директорів.

Інженерні центри створюються в тому випадку, коли завдяки фундаментальним дослідженням одержано конкретні результати, що мають велике практичне значення, а їх реалізація в умовах діючого виробництва не має достатнього забезпечення. У цих випадках інженерні центри беруть на себе прискорену розробку нових прогресивних технологій, зразків техніки, матеріалів, обладнання і систем управління, забезпечують їх широкомасштабне впровадження й високоефективну експлуатацію на підприємствах. Структура

інженерного центру така: науковий відділ, конструкторсько-технологічне бюро та дослідне виробництво.

Вузівсько-промислові дослідницькі центри — об'єднання фінансових коштів і матеріально-технічної бази підприємств з кваліфікованими вузівськими кадрами (держава субсидує, фінансує науково-технічні програми на конкурсній основі, надає безкоштовні ліцензії на використання винаходів і відкриттів).

Венчурні фірми — малі підприємства, що спеціалізуються на розробці наукових ідей та їх втіленні в нові технології і нові продукти. Виконують функцію зв'язку між фундаментальними дослідженнями й виробництвом.

#### **7.4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт**

Цикл «дослідження — виробництво» — це тісний взаємозв'язок між науковими дослідженнями та їх промисловим освоєнням. Повний комплекс робіт, спрямований на створення й освоєння нових виробів у сучасному розумінні передбачає науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також конструкторську, технологічну та організаційну підготовку виробництва.

Інноваційний процес починається з етапу проведення пошукових науково-дослідних робіт, у результаті яких відбувається висування науково-технічних ідей стосовно матеріалізації наявних теоретичних знань і відкриттів.

Науково-дослідні роботи — це комплексне дослідження ринку, покупців і конкурентів; вивчення іноземної патентної інформації; пошук ідеї нового товару; комерційний аналіз, оцінка й відбір ідей; розробка концепції товару ринкової новизни й визначення його конкурентоспроможності, завоювання частки ринку.

Завершуються пошукові науково-дослідні роботи експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Усі пошукові науково-дослідні роботи проводять в академічних наукових установах, а також на великих підприємствах працівники високої наукової кваліфікації.

Фінансування пошукових науково-дослідних робіт здійснюється в основному з державного бюджету, при цьому багато пошукових науково-дослідних робіт мають бюджетне фінансування за замовленням згідно з державними науково-технічними програмами. Результатом пошукових науково-дослідних робіт є відкриття.

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні науково-дослідні роботи. Прикладні науково-дослідні роботи з різними тематичними напрямками досліджень і розробок виконуються в багатьох наукових установах і у великих корпораціях. Вони фінансуються як за рахунок бюджету згідно з державними науково-технічними програмами, так і на конкурсній основі за рахунок окремих замовників: акціонерних товариств, комерційних фондів, венчурних фірм тощо.

Організація науково-дослідного процесу передбачає упорядкованість, взаємодію окремих елементів, що перебувають у функціональній залежності. Організаційні принципи науково-дослідного процесу ґрунтуються на практичному досвіді працівників, що проводять наукові дослідження.

Організація дослідницької діяльності передбачає використання методичного забезпечення, до якого належать інструкції, положення, рекомендації, що сприяють технічному прогресу на основі використання засобів автоматизованого збирання, передавання й обробки інформації відповідно до програм досліджень.

Отже, організація дослідницької діяльності включає організацію дослідного процесу, управління ним та його обслуговування.

Розглянемо основні принципи організації науково-дослідного процесу:

#### 1. Організація науково-дослідного процесу:

- спеціалізація;
- кооперування;
- пропорційність;
- паралельність;
- прямоточність;

- безперервність;
- ритмічність.

## 2. Організація управління науково-дослідним процесом:

### 2.1) організаційно-технологічна підготовка:

- дослідна фаза;
- технологічна фаза;
- інформаційна фаза;

### 2.2) наукова організація праці:

- організація трудових відносин;
- організація робочих місць;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- нормування і матеріальне стимулювання;
- розвиток творчих здібностей і наукової активності.

## 3. Організація обслуговування науково-дослідного процесу:

- технічна оснащеність засобами праці;
- обслуговування робочих місць;
- забезпеченість засобами зв'язку для збирання інформації;
- модернізація засобів переробки інформації;
- технічна безпека та профтехсанітарія.

Організація управління науково-дослідним процесом передбачає взаємне погодження виконання інтелектуальної підготовки дослідного процесу й наукової організації праці учасників цього процесу.

Організація інтелектуальної підготовки науково-дослідного процесу включає розробку методичних рекомендацій дослідження, забезпечення законодавчими актами й нормативними документами. Організація інтелектуальної підготовки об'єднує дослідну, технологічну та організаційну фази.

Наукова організація праці у науково-дослідному процесі — це система заходів, спрямованих на вдосконалення методів та умов інтелектуальної праці, збереження здоров'я працівників на основі новітніх досягнень науки й техніки,

що забезпечує найбільшу ефективність при найменших витратах розумової праці.

Організація обслуговування науково-дослідного процесу включає технічну оснащеність засобами праці, створення умов на робочих місцях, обслуговування робочих місць, забезпеченість засобами зв'язку для збирання інформації, модернізацію засобів обробки інформації, технічну безпеку.

### **7.5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт**

На третьому етапі інноваційного процесу виконуються дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи.

Дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи — це сукупність взаємопов'язаних процесів зі створення нових або удосконалення діючих конструкцій виробів згідно з вимогами замовника-споживача. Це розробка аванпроектів, ескізно-технічне проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення й випробування експериментальних зразків. Ці роботи проводяться в спеціалізованих лабораторіях наукових установ, у конструкторських бюро та на експериментальних підприємствах великих корпорацій.

Фінансування дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт здійснюється за рахунок державних або власних коштів. На промислових підприємствах роботи цього етапу виконує відділ головного конструктора, у розпорядженні якого — технічна база для виробництва експериментальних зразків та їх випробування. Зміст дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт залежить від характеру об'єкта розробки, його призначення, способу виготовлення тощо. Етапи конструкторських робіт регламентує Єдина система конструкторської документації, яка діє в усіх галузях промисловості.



Осяг конструкторських робіт залежить від виду виробу, його складності, прогнозного обсягу продажів, тривалості життєвого циклу товару та інших факторів.

- Технічне завдання складається спільно з представниками замовника й підприємства. У ньому відображаються тактико-технічні вимоги замовника, які містять умови й режим експлуатації товару, необхідні технічні параметри й характеристики, розміри, строк служби, передбачуваний обсяг випуску, техніку безпеки, санітарно-гігієнічні норми, патентну чистоту, строки та умови зберігання, дизайн, транспортабельність, спеціальні та інші вимоги. Керівник підприємства затверджує підготовлене технічне завдання.

- Технічна пропозиція містить розрахунки технічних параметрів та економічної ефективності, які обґрунтовують можливість і доцільність розробки нового виробу. Розрахунки виконують у декількох варіантах, аналізується й обирається оптимальний варіант, у якого найбільший очікуваний економічний ефект. Після узгодження й затвердження технічна пропозиція є основою для виконання наступних стадій конструкторських робіт.

- Ескізний проект виконується з дотриманням необхідних пропорцій у розмірах виробу. Виготовляється модель (макет) виробу. Спеціальна комісія за участю дизайнера обговорює його й затверджує прийнятий варіант. Для нього виконуються креслення, а також інші конструкторські документи. Ескізний проект є базою для розробки технічного проекту.

- Технічний проект розробляється в масштабі, з дотриманням стандартів і нормалей; у ньому виконуються всі види проекції з нанесенням відповідних розмірів. У технічному проекті уточнюються креслення загального вигляду виробу, виконуються креслення основних агрегатів і вузлів, їх специфікація, монтажні схеми з розрахунками на міцність, стійкість матеріалів.

- Робоча конструкторська документація розробляється після затвердження технічного проекту і на його основі. Вона являє собою робочі креслення всіх деталей виробу з необхідними розмірами.

- На основі робочих креслень виготовляються експериментальні зразки й провадяться їх попередні випробування. На етапі випробування зразка уточнюються конструкції окремих деталей. За результатами випробування коригується робочий проект у цілому.

- На цьому етапі обов'язковими процедурами є проведення експертизи на патентну чистоту, складання патентного формуляра, випробування на надійність, експертиза виробу на відповідність сучасному рівню стандартизації, державні випробування, внесення змін у документацію за результатами випробувань. Після завершення цих робіт документація передається заводу-виробникові (при подальшому серійному випуску). Часто разом із документацією передається також і зразок виробу.

- Розмноження, зберігання та облік конструкторської документації здійснює спеціальне бюро технічної документації або архів.

## **7.6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок**

На четвертому етапі інноваційного процесу здійснюється комерціалізація нововведення: від запуску у виробництво й виходу на ринок і далі — за основними фазами життєвого циклу товару. Щоб упровадити нововведення у виробництво, необхідні великі інвестиції для реконструкції виробничих потужностей, підготовки персоналу, рекламної діяльності. На цьому етапі реакція ринку на нововведення ще невідома, тому інвестиції є ризиковими. На фінансування робіт протягом четвертого етапу, пов'язаного з освоєнням масштабного виробництва нової продукції і наступним удосконаленням технології, потрібно витрат у 6-8 разів більше, ніж на дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських роботах. Величина витрат залежить від масштабів освоєння виробництва нової продукції (одиничне, серійне, масове виробництво). Враховуючи великі витрати на освоєння масштабного виробництва нової продукції на даному етапі інноваційного

процесу, підприємства проводять емісію цінних паперів. Вона дає змогу залучити додаткові інвестиції, забезпечити їх прибуткове використання за умови підтримки конкурентоспроможності продукції. Проте основним джерелом інвестицій є власні кошти підприємств, а також банківські кредити.

В організації впровадження нової продукції у виробничий процес визначальним завданням можна вважати технологічну підготовку виробництва.

Технологічна підготовка виробництва охоплює сукупність робіт із забезпечення технологічної готовності підприємства до виготовлення нової продукції належної якості і в належному обсязі. Організація технологічної підготовки виробництва здійснюється на базі Єдиної системи технологічної підготовки виробництва — нормативної документації, яка встановлюється державними стандартами.

Організаційно-планова підготовка виробництва містить такі складові:

- адаптація виробничої та організаційної структур підприємства до умов виготовлення нової продукції;
- забезпечення потрібним обладнанням;
- перепланування технологічних схем і розміщення устаткування в підрозділах;
- розробка календарно-планових нормативів (серій виробів, партій деталей, виробничих циклів тощо);
- обґрунтування методу переходу на випуск нових виробів.

Підготовку виробництва нової продукції за наведеним переліком у повному обсязі можуть самостійно здійснити лише великі підприємства з розвиненою науково-дослідною та конструкторською базою.

Головне завдання технологічної підготовки виробництва нової продукції — розробка технологічних процесів, що забезпечують мінімальні витрати на виготовлення певного обсягу продукції належної якості.

За своїм змістом технологічна підготовка виробництва включає комплекс робіт такого функціонального призначення:

- забезпечення технологічності конструкції виробу;

- розробка технологічних процесів і методів контролю;
- проектування та виготовлення чи купівля технологічного оснащення;
- налагодження та впровадження запроектованих технологічних процесів.

Технологічність конструкції виробу — це така її властивість, яка дає змогу виготовляти, монтувати, обслуговувати й ремонтувати виріб з оптимальними витратами часу й коштів. Для цього в процесі конструювання враховуються технологічні вимоги до конструкції виробу, проводиться технологічний контроль конструкторської документації, що передбачає відповідну участь технологів у процесі конструювання нових виробів.

Розробка технологічних процесів починається з визначення технологічних маршрутів деталей і складальних одиниць у процесі їхнього виготовлення. Після цього опрацьовуються технологічні процеси виготовлення заготовок, обробки деталей, складання вузлів і виробу в цілому, а також обчислюються норми витрат часу на всі види технологічних операцій.

Залежно від типу виробництва розробка технологічного процесу має різну деталізацію. Так, в одиничному виробництві детальне опрацювання технологічного процесу є економічно недоцільним унаслідок високої трудомісткості цих робіт. За таких умов здебільшого обмежуються розробкою маршрутної технології, у якій зазначають основні операції без їхнього поділу на окремі складові. У маршрутній карті, що є основним технологічним документом в одиничному та дрібносерійному виробництвах, міститься перелік технологічних операцій із зазначенням устаткування, технологічного оснащення, розряду роботи й норми часу.

У великосерійному та масовому виробництвах технологічний процес опрацьовується ретельно, з поділом його не тільки на операції, а й на окремі їхні частини — переходи. На кожну операцію розробляється операційна картка, у якій поряд із зазначенням устаткування, оснащення, розряду роботи та норми часу містяться характеристики способів і режимів обробки за елементами операції.

Одночасно з розробкою технологічного процесу визначаються методи організації виробництва, а також обчислюються норми витрат матеріалів на деталі, вузли та виріб у цілому.

Важливим етапом технологічної підготовки виробництва є проектування й виготовлення (купівля) технологічного оснащення:

- технологічного устаткування;
- пристосувань та інструменту;
- засобів механізації виробничих процесів;
- засобів автоматизації виробництва продукції.

### **7.7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень**

Економічний ефект ( $E_T^{нг/вв}$ ) характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за розрахунковий період і обчислюється за загальноприйнятою методикою

$$E_T^{нг/вв} = P_T - B_T, \quad (7.1)$$

де  $E_T^{нг/вв}$  — народногосподарський економічний ефект, або внутрішньовиробничий економічний ефект;

$P_T$  — результати від впровадження техніко-організаційних нововведень;

$B_T$  — витрати на впровадження технічних та організаційних нововведень;

$T$  — розрахунковий період.

Результати та витрати кожного року слід визначати з урахуванням чинника часу за допомогою спеціального коефіцієнта приведення ( $a_t$ ), що обчислюється за формулою

$$a_t = (1 + E_H)^{tp-t}, \quad (7.2)$$

де  $E_H$  — норматив приведення різночасових витрат і результатів;

$t_p$  — розрахунковий рік;

$t$  — рік, за який витрати й результати приводяться до рівня розрахункового року.

Економічний ефект технічних нововведень ( $E_m$ ) з урахуванням чинника часу дорівнює

$$E_m = \sum_{1-t_n}^{t_k} (P_b - B_s) \times a_t, \quad (7.3)$$

де  $P_b$ ,  $B_s$  — вартісна оцінка відповідно результатів і витрат у  $t$ -му році розрахункового періоду;

$t_n$ ,  $t_k$  — відповідно початковий і кінцевий роки розрахункового періоду.

Загальні результати технічних нововведень ( $P_t$ ) визначаються сумою основних і супровідних результатів

$$P_t = P_t^o + P_t^c. \quad (7.4)$$

Сумарні витрати на реалізацію технічного нововведення ( $B_T$ ) за розрахунковий період охоплюють витрати на виробництво ( $B_{vir}$ ) та витрати на використання ( $B_{вик}$ ) продукції і визначаються за формулою

$$B_T = B_T^{vir} + B_T^{вик}. \quad (7.5)$$

Оцінка внутрішньовиробничого (комерційного) економічного ефекту зазвичай здійснюється з використанням таких показників:

- прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства (наукової організації);
- похідних вимірників — коефіцієнта ефективності капітальних витрат (внутрішньої норми ефективності, терміну окупності капітальних витрат тощо).

## 7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств

У рамках фінансового підходу під «інновацією» розуміють процес інвестицій у новачії — вкладання коштів у розробку нової техніки, технології, наукові дослідження. При цьому проявляється специфічний характер інновації як товару, що відзначається високим ступенем невизначеності при отриманні науково-технічного результату, особливим характером фінансування, тобто ризиком часового розриву між затратами та результатами, а також невизначеністю попиту споживачів.

Раціональні співвідношення між вартісними показниками інвестицій на різних етапах інноваційного процесу описуються квадратичною залежністю, а саме: на етапі фундаментальних наукових досліджень необхідна сума інвестицій приймається рівною 1,0; на етапі прикладних наукових досліджень — 2,0; на етапі дослідно-конструкторських робіт — 2,4 і на етапі освоєння виробництва — 2,8.

Інноваційна та інвестиційна політика фірми має формуватися відповідно до її мети, яка може поширюватися на різні сфери прикладання капіталу, а саме:

- 1) досягнення швидких результатів, найближчих до максимальних (розробки нових видів продукції, технології, виробництв, менеджменту);
- 2) . стійкого зростання фірми;
- 3) підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- 4) закріплення позицій ринку;
- 5) прагнення фірми запобігти банкрутству.

Відповідно до європейського та американського досвіду всі капіталовкладення можна згрупувати залежно від мети. Наприклад: вимушені капіталовкладення; зберігання позицій на ринку; оновлення продукції та устаткування; економія витрат; збільшення доходів; ризикові капіталовкладення. Це дає змогу адміністрації фірми приймати правильні інвестиційні рішення.

Об'єкти капіталовкладень, як правило, пов'язані з нововведеннями й можуть відрізнятися за характером:

- нові машини та обладнання, закуплені для розширення справи, що амортизуються протягом 3-5 років;
- заміна існуючого устаткування (оцінка доцільності інвестицій у такі проекти пов'язана не лише з вартістю нового обладнання, а й з доходом від продажу старих машин);
- капіталовкладення в дослідження, вдосконалення продукції, довгострокову рекламу, збут, навчання персоналу;
- капіталовкладення в соціально-етичний маркетинг: охорона праці, охорона навколишнього середовища;
- купівля землі, розширення конторських споруд, купівля патентів і ліцензій.

Складовою прийняття рішень про доцільність проекту інвестицій в інновації є початкова вартість як алгебраїчна сума початкових витрат і доходу, що дорівнює сумі початкових витрат за мінусом початкового доходу.

Сума початкових витрат дорівнює ціні нововведення (наприклад, устаткування) плюс витрати на перевезення, монтаж і контроль за нарахуванням податків з продажу старого устаткування.

Сума початкового доходу дорівнює доходу від продажу старого устаткування із врахуванням зміни норм податкових платежів.

Обґрунтування ефективності, рентабельності капіталовкладень можливе за умови використання інформації про такі параметри;

- поточні доходи (прибутки);
- поточні (експлуатаційні) витрати (видатки);
- початкова вартість інвестицій;
- залишкова (ліквідаційна) вартість інвестицій;
- інвестиційний період;
- розрахунковий розмір ренти.



Оцінюючи поточні доходи, необхідно ретельно вивчати зміни обсягу продажу з часом. Перш ніж нова продукція знайде свою нішу на ринку й збільшиться обсяг продаж, проходить 2-3 роки. Згодом продукція набуває популярності на ринку й збут досягає максимуму. Обсяг продажу зберігається ще деякий час, далі збут скорочується, спадає, і на зміну даній продукції на ринку повинна прийти більш досконала, нова.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте зміст інноваційного процесу.
2. Назвіть основні етапи п стадії організації інноваційного процесу.
3. Назвіть форми організації інноваційного процесу.
4. Назвіть основні організаційні форми взаємозв'язку між науковими установами й підприємствами в Україні.
5. Розкрийте зміст етапів організації науково-дослідних робіт.
6. Назвіть основні етапи організації проектно-конструкторських робіт.
7. Назвіть відмінності, які існують у підготовці технологічного процесу залежно від типів виробництва.
8. Дайте визначення ефективності технічних та організаційних нововведень.
9. Впровадження запроектованих технологічних процесів.
10. Інноваційна політика як головний чинник оновлення технічної бази виробництва.

## **ТЕМА 8. Фінансування об'єднань підприємств**

### **Питання лекції:**

- 8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств
- 8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств
- 8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств
- 8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств

**Ключові поняття:** психологічні чинники, інформаційні чинники, головне завдання фінансової складової транснаціональних корпорацій, вартість акцій корпорації, проблема фінансових ризиків, оцінка безризикових цінних паперів.

### **8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств**

Незважаючи на розбіжності у визначенні предмета прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

Нині, в умовах економічної глобалізації, для інвестора, який має тимчасово вільні кошти й прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. Такими інструментами є цінні папери, державні, регіональні та місцеві органи влади, національні акціонерні товариства, депозити в національній валюті. По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються й продаються на національному ринку. По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються й продаються на національних фондовому й грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК має брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Ці особливості зумовлені економічними й неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники — психологічні, інформаційні та правові.

*Психологічні чинники.* Психологічні бар'єри, пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках,

порядку звітності. Тому інституціональним інвесторам доцільніше здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків.

*Інформаційні чинники.* Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів — надзвичайно складне завдання. У наш час чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу стосовно великої частини іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найбільший інтерес викликають:

- юридичні чинники: у різних країнах існують свої юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу у свою країну, а також особливості оподаткування;

- економічні чинники: вони пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат. Найпоширенішими серед них є такі:

- а) вищі комісійні, що сплачуються посередникам на іноземних ринках;

- б) вища плата за оформлення угод;

- в) вища плата управителям портфелями міжнародних інвестицій.

Комісійні дилери фондових бірж можуть брати плату в різних формах: у договірному розмірі, фіксовано за встановленою шкалою, як різницю цін купівлі та продажу. У США комісійні за угоди з акціями низькі — переважно 0,18% для великих угод. В інших країнах вони вищі — від 0,3 до 1%.

Плата за оформлення угод про міжнародні інвестиції вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багатовалютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем.

Плата за управління портфелем міжнародних інвестицій переважно вища, ніж за управління національним портфелем, що зумовлено різними причинами, зокрема передплатою на міжнародні бази даних, витратами на дослідження міжнародного фінансового ринку, відмінностями облікових систем у різних країнах, вартістю комунікацій.

## 8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств

В організаційній структурі більшості транснаціональних корпорацій виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустріально-промисловий, торгово-комерційний. Згідно з основним принципом створення й функціонування транснаціональних корпорацій усі блоки та їх елементи мають бути рівноправними й нести повну відповідальність за виконання покладених на них функцій. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії. Фінансово-економічний блок — це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії.

*Головне завдання фінансової складової транснаціональних корпорацій* — залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу між ресурсами й заявками на ці ресурси з боку інших учасників транснаціональних корпорацій, вироблення інвестиційної політики й здійснення, капіталовкладень, забезпечення економічної безпеки, управління ризиками, правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відводиться комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі транснаціональної корпорації банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу міжнародні корпорації використовують міжнародну систему управління готівкою.

Щоб вирішити інші завдання, транснаціональні корпорації використовують приховані методи переказу прибутку, які набувають вигляду

обміну товарами й послугами між різними підрозділами фірми. Завдяки цим каналам міжнародний концерн виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає можливість ухилятися від сплати податків, уникати різноманітних обмежень (наприклад, при вивезенні прибутків з країн, що розвиваються), приховано субсидувати певну філію (зокрема для підтримання низьких цін).

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів транснаціональних корпорацій як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи, її завдання — вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи транснаціональних корпорацій, у тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху грошового капіталу, забезпечення надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників. Залежно від способу організаційної побудови і підтримки діяльності транснаціональних корпорацій головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), ради президентів головних фірм, що водночас є і радою керуючих чи акціонерів, бути трастовим відділенням комерційного банку.

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних транснаціональних корпорацій на національному й транснаціональному рівнях. Нерідко холдинг виступає як одинична холдингова компанія, що володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і тому визначає її стратегію. Залежно від специфіки створюваних корпоративних структур холдингові компанії можуть виконувати різноманітні функції. Найчастіше це інвестиційна діяльність (холдингова компанія як власник контрольних пакетів акцій підприємств) або інвестиційна діяльність у поєднанні з виробничою, комерційною та іншими функціями.

Координатором діяльності транснаціональної корпорації може бути також трастовий відділ комерційного банку. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій. Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастів — активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, — основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями.

Один із варіантів холдингової структури в розосередженому вигляді — взаємне володіння акціями учасників транснаціональних корпорацій. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі — контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом.

### **8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств**

Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування корпорації: використання власних коштів акціонерів (власний капітал) і запозичення (випуск боргових зобов'язань). Відповідно до традиційних поглядів борг є дешевшим від власних коштів через фактор оподаткування прибутку й більшу ризикованість інвестицій в акції. Однак збільшення боргу у відсотках до власного капіталу підвищує ризик фінансової чи платіжної неспроможності, призводить до збільшення витрат запозичення. Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу.

Згідно із цією теорією *вартість акцій корпорації* — це сумарна дисконтована вартість забезпечуваних цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації.

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно із цією теорією середньозважені витрати капіталу й вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового левериджа), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації. Основні постулати теорії зводяться до того, що:

а) існує безризикова ставка відсотка, за якою фірми й інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;

б) ринки капіталів абсолютно конкурентні, відсутні операційні витрати, усі інвестори мають однаковий і повний доступ до інформації про ризик і прибутковість інвестицій;

в) не існує витрат, пов'язаних з банкрутством, під якими розуміють втрату частини активів фірми;

г) відсутні податки;

д) фірми можна класифікувати за ступенем ризику й розмірами та ймовірністю доходів.

Вартість компанії ( $V$ ) можна розрахувати як суму вартості боргу й власного капіталу

$$V = S + B, \quad (8.1)$$

де  $V$  — вартість компанії;

$B$  — сума вартості боргу;

$S$  — вартість власного капіталу.

Припустімо, що компанія буде ліквідована в певний момент часу. Нехай  $X$  — ліквідаційна вартість активів корпорації. Якщо  $B$  — величина боргу, то вимоги кредиторів будуть цілком задоволені за умови, що  $X > B$ , власники акцій отримають  $X - B$ . Якщо вартість активів менша від розмірів боргу, акціонери

згідно з принципом залишкових вимог не отримують нічого. Кошти, отримані в результаті ліквідації активів, буде спрямовано на задоволення вимог кредиторів.

Вартість акцій на момент ліквідації компанії визначається як величина платежів кредиторам

$$\begin{aligned} & \max\{X - B, 0\}, \\ & \min\{X, B\}. \end{aligned} \quad (8.2)$$

Використовуючи принцип неможливості арбітражу, матимемо, що поточна вартість фірми — це очікувана приведена вартість боргу й власного капіталу на момент ліквідації

$$V = 1/(1+k)^t \times E[\max\{X - B, 0\} + \min\{X, B\}], \quad (8.3)$$

де  $k$  — ставка дисконтування, яка показує прибутковість альтернативних інвестицій з таким же ступенем ризику (необхідна прибутковість);

$t$  — час до ліквідації;

$E$  — оператор математичного очікування.

Це означає, що вартість фірми визначається очікуваною ліквідаційною вартістю її активів і величиною ризику, тобто ступенем впевненості в правильності оцінки ліквідаційної вартості, що виражається коефіцієнтом дисконтування.

Вартість капіталу фірми — це дисконтована вартість чистих грошових потоків (прибутку), які він генерує. Якщо вартість  $V$  із зміною структури капіталу  $B/S$  не змінюється, незмінними мають бути і витрати капіталу. Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначаються так

$$R_e = [(S/V) \times R_s + (B/V) \times R_b], \quad (8.4)$$

де  $R_e$  — середньозважені загальні витрати капіталу;

$R_s$  — прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу;



$R_b$  — прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати. Прямі витрати банкрутства відносно невеликі й не повинні істотно впливати на вартість запозичення. Оптимального рівня фінансового левериджа для окремої корпорації не існує.

Дивіденди, які виплачує фірма своїм акціонерам, як правило, оподатковуються. Прибутковість інвестицій в акції має перевищувати безризикову прибутковість з державних цінних паперів як мінімум на величину податку. Традиційну точку зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу фірмам з більш високими дивідендами, теорія Модільяні-Міллера заперечує. Інвестори з низьким рівнем доходу (за невисокої ставки оподаткування) віддадуть перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їхнє поточне споживання. Інвестори з високими доходами можуть віддати перевагу вищим темпам зростання вартості акцій.

Одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК, є теорія асиметричної інформації.

Асиметрична інформація та різні форми агентських відносин є типовими для фінансового ринку: вони наявні у взаємовідносинах позичальників і кредиторів, власників і управителів, акціонерів і позикодавців. Під наявністю асиметричної інформації розуміють жорсткість дивідендної політики й незначну роль зовнішніх джерел фінансування.

В основу теорії асиметричної інформації покладено той факт, що одна із сторін економічних відносин часто інформована краще, ніж інша. Однією із ситуацій, що найчастіше зустрічаються в реальному житті, є модель відносин «замовника» й «агента», коли дії однієї зі сторін приховуються від іншої. Ця модель найбільш повно ілюструє суть асиметричної інформації.

Асиметрична інформація може істотно впливати на рішення кредиторів і власників фірми. Якщо інформація про дії фірми не є повністю доступною для кредиторів, може виникнути проблема морального збитку: адже власники компанії зацікавлені в діях, що суперечать інтересам кредиторів.

#### **8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств**

Проблема джерел, фінансування. В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Велика Британія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Для невеликих фірм банківські кредити є практично єдиним способом отримання зовнішнього фінансування. Найбільші корпорації вдаються до залучення коштів через ринок цінних паперів.

Проблема фінансових ризиків. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів та нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх національних ринках. Наприклад, закордонні інвестори відзначають певні фактори ризиків на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів та на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент стикається з проблемою ризику різкого

зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора.

Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу й валюти характеризується статистичними показниками їхньої мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, їх можна визначити й самостійно.

У випадку з ризиком вкладання в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг кредитоспроможності позичальників-емітентів облігацій. Рейтинги облігацій корпорацій публікують рейтингові агентства «Standard and Poor's», «Moody's» та ін.

Оцінка безризикових цінних паперів. Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Покладаючись на власну оцінку ймовірності різних обставин і власні припущення щодо супроводжуваних ризиків, інвестор визначає суму, яку хоче вкласти. Такий підхід прийнятний при вкладанні коштів в один цінний папір, однак насправді цінний папір не можна оцінити без визначення можливих альтернатив. Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає в порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютні, кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. Мета такої співпраці — розвиток співробітництва й забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства. Організаціями, з якими ТНК співпрацюють найактивніше, є:

- спеціалізовані інститути ООН, МВФ, МБРР, ГАТТ/СОТ, ЮНКТАД;
- Паризький клуб країн-кредиторів — неформальна організація промислово розвинених країн, де обговорюються проблеми врегулювання, відстрочення платежів з державного боргу країн;
- Лондонський клуб кредиторів, покликаний врегульовувати приватну зовнішню заборгованість країн-боржників.

Міжнародні фінансові інститути і ТНК зосереджують свої зусилля на вирішенні таких завдань:

- об'єднання зусиль світового співтовариства з метою стабілізації міжнародних фінансів і світової економіки;
- здійснення міждержавного валютного та кредитно-фінансового регулювання;
- спільне вироблення й координація стратегії і тактики світової валютної та кредитно-фінансової політики.

### **Контрольні запитання**

1. Дайте оцінку середовища фінансової діяльності ТНК.
  2. Назвіть елементи, які охоплюють фінансову стратегію ТНК.
  3. Охарактеризуйте основні джерела й методи фінансування зарубіжних операцій ТНК.
  4. Назвіть методи, які використовуються для оцінки джерел фінансування зарубіжних операцій ТНК. Назвіть з них - пріоритетні.
  5. Розкрийте вплив фінансових ризиків у діяльності ТНК.
  6. Поясніть, як ТНК взаємодіють зі світовими фінансовими інститутами.
- Проілюструйте це на прикладах.

## **ТЕМА 9. Особливості діяльності промислово-фінансових груп**

### **Питання лекції:**

- 9.1. Сутність промислово-фінансових груп
- 9.2. Типи промислово-фінансових груп
- 9.3. Управління діяльністю промислово-фінансових груп
- 9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп

**Ключові поняття:** промислово-фінансова група, основні закономірності розвитку промислово-фінансових груп, центральна компанія, конгломератний тип об'єднання підприємств.

### **9.1. Сутність промислово-фінансових груп**

*Промислово-фінансова група* — це сукупність юридичних осіб, які повністю або частково об'єднали свої активи на основі договору про створення цієї структури з метою техніко-економічної інтеграції для реалізації інвестиційно-інноваційних та інших програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту, створення нових робочих місць та підвищення ефективності виробництва.

Нині промислово-фінансові групи охоплюють промислові підприємства, дослідницькі організації, торговельні фірми, банки, страхові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди, тобто ці господарські структури стають своєрідним каркасом економіки провідних індустріальних країн і світового господарства в цілому.

Основними закономірностями розвитку промислово-фінансових груп є:

- цілеспрямована концентрація власності, у тому числі через перехресне володіння акціями;

- розвиток трастових відносин усередині групи;
- довгострокові перспективи інвестицій і власності на основі високого рівня експертизи проектів;
- високий рівень управлінської незалежності й міжфірмової конкуренції членів групи при реалізації проектів усередині групи;
- сумісна маркетингова діяльність за умови жорсткої конкуренції вертикальних інтегрованих груп.

Процес створення промислово-фінансових груп, пов'язаний з консолідацією капіталу, налагодженням обліку й звітності, формуванням внутрішнього управлінського механізму, як показує досвід, займає близько двох років.

Існують обмеження на участь у промислово-фінансовій групі:

- забороняється участь більше ніж в одній промислово-фінансовій групі;
- дочірні підприємства можуть входити до складу промислово-фінансової групи тільки разом зі своїм основним підприємством;
- державні й місцеві унітарні підприємства малого бізнесу можуть увійти до складу промислово-фінансової групи на умовах, визначених власником майна;
- учасниками промислово-фінансової групи не можуть бути громадські й релігійні організації.

## **9.2. Типи промислово-фінансових груп**

Виділяють три основні типи промислово-фінансових груп. До першого типу належать промислово-фінансові групи, учасники яких створили акціонерну компанію шляхом об'єднання своїх капіталів. Серцевиною таких промислово-фінансових груп є центральна компанія (рис. 9.1).

Центральна компанія — це юридична особа, засновниками якої є всі учасники договору про створення промислово-фінансових груп і яка виступає основним товариством щодо всіх інших учасників промислово-фінансових груп.

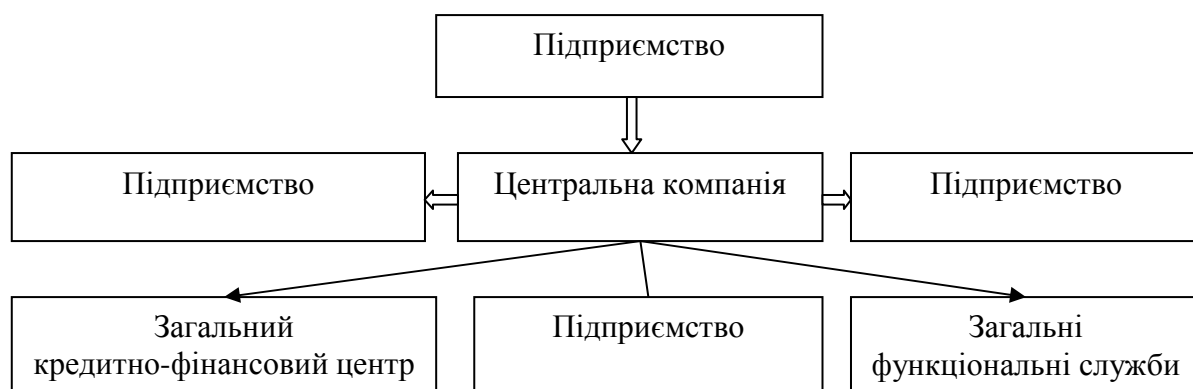


Рис. 9.1 - Перший тип промислово-фінансових груп

Функції промислово-фінансової групи:

- вступає від імені учасників ПФГ у відносини з державою та іншими особами;
- проводить роботу із цінними паперами;
- складає звітність і консолідований баланс ПФГ;
- здійснює фінансовий менеджмент;
- розробляє бізнес-плани;
- проводить аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств.

Заснування центральної компанії полегшує завдання формування промислово-фінансових груп, але інколи може ускладнити вирішення проблем управлінського характеру, оскільки накопичення капіталу й ділового авторитету нової юридичної особи не завжди відбувається легко й швидко. Даний тип промислово-фінансових груп характерний для Японії.

Але слід зазначити, що взаємовідносини між учасниками промислово-фінансових груп даного типу — це одночасно і співпраця, і конкуренція. Участь у групі не позбавляє фірми можливості самостійного розвитку, а відтак — і конкурентного протистояння між ними.

Другий тип промислово-фінансових груп — це групи, де центральне місце посідає холдингова компанія. Сконцентрувавши контрольний пакет акцій, холдингова компанія перетворюється на управлінський центр усієї групи (рис.9.2).

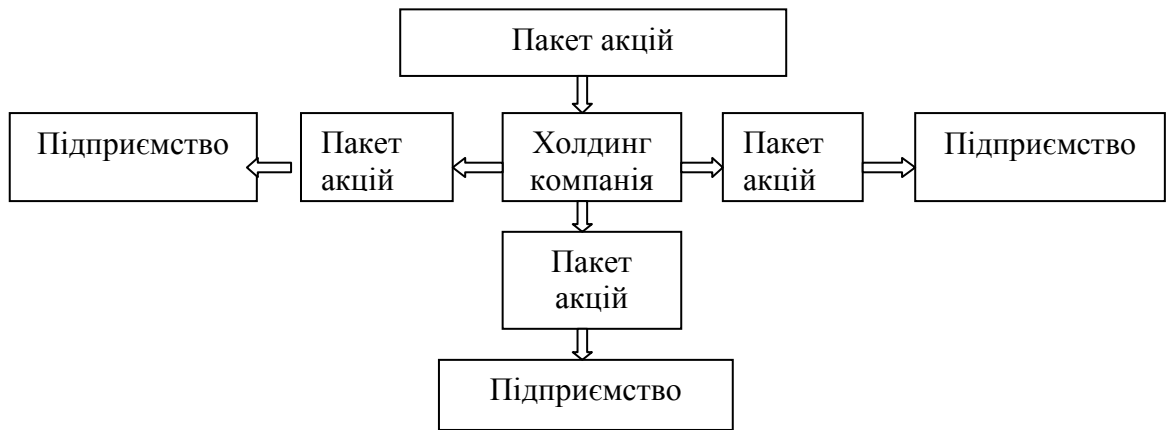


Рис. 9.2 - Другий тип промислово-фінансових груп

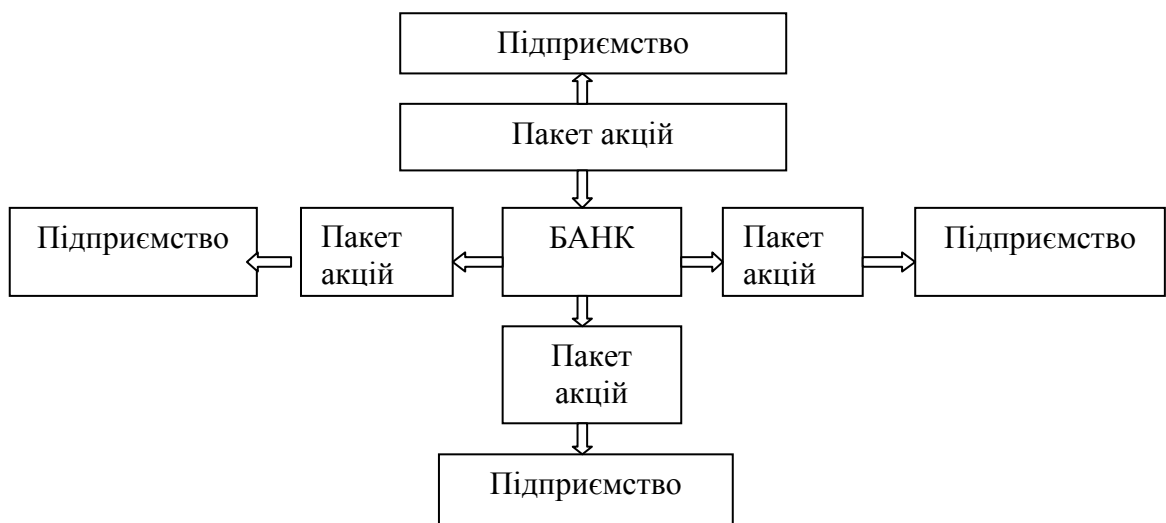


Рис. 9.3 - Третій тип промислово-фінансових груп

До третього типу промислово-фінансових груп належать групи, у яких центром власності виступає кредитно-фінансова установа, Як правило, це комерційний банк. Як власник контрольних пакетів акцій, банк нічим не відрізняється від звичайної холдингової компанії. У структурі банку може бути управління холдингу, яке безпосередньо виконує функції центру управління власністю. На цій основі будуються всі інші відносини між учасниками ПФГ.



### 9.3. Управління діяльністю промислово-фінансових груп

Вищим органом управління промислово-фінансової групи є рада управителів, яка складається з представників усіх її учасників.

Держава бере участь в управлінні промислово-фінансових груп через роботу представництв зацікавлених установ на зборах акціонерів і в раді директорів.

Механізм управління промислово-фінансової групи значною мірою залежить від засад утворення промислово-фінансової групи: її основою може бути конгломератне або засноване на кооперуванні об'єднання підприємств.

Конгломератний тип об'єднання підприємств — це об'єднання підприємств, не пов'язаних одне з одним системою кооперування виробництва. Основою такого об'єднання є участь у загальному капіталі й залежність кожного учасника від його збільшення. Основну координаційну роль тут відіграють банки. До конгломератного типу можна віднести російську групу банку «Менатеп».

Другий напрям пов'язаний з виробничим кооперуванням на основі об'єднання й підпорядкування головному підприємству всіх інших учасників групи (банків, страхових компаній тощо).

Аналіз рівня управління ПФГ свідчить про серйозні проблеми цієї сфери діяльності. Так, на деяких підприємствах відсутні стратегічні плани їх розвитку, немає бізнес-планів, інвестиційних проектів. Деякі компанії не утруднюють своє існування формуванням привабливої дивідендної політики і не вважають за потрібне проводити постійну роботу з акціонерами, у тому числі і з членами трудового колективу. Щоб вирішити ці проблеми, на Заході набула поширення практика створення стандартів і внутрішніх правил, які регулюють порядок корпоративного управління, що дістали назву Кодексу корпоративного управління. До їх числа можна віднести:

- кодекс Кедбері, підготовлений у 1991 р. в Англії;

- кодекс найкращої практики для корпоративного управління, підготовлений у Німеччині у 2000 р.;
- тези «Основні напрями і проблеми корпоративного управління», підготовлені в 1994 р. радою директорів «Дженерал Моторс»;
- основні принципи й напрями корпоративного управління в США, підготовлені в 1998 р. в Каліфорнії, та багато інших.

Незважаючи на незначну кількість ПФГ в Україні, усе ж таки практика застосування таких стандартів буде корисною, оскільки наявність таких норм дає можливість акціонерам контролювати діяльність менеджменту й забезпечувати свої законні інтереси.

Удосконалення управління у ПФГ — це один з найважливіших заходів, який необхідно здійснити для збільшення притоку інвестицій у всі галузі української економіки як від внутрішніх, так і від зовнішніх інвесторів.

#### **9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп**

Аналіз розвитку промислово-фінансових груп доводить, що існує дві лінії групування. Одна стосується об'єднання найбільших фірм — це і є утворення власне промислово-фінансових груп. Друга пов'язана з тим, що навколо великої фірми групується ряд дрібних фірм — це є створення так званих підприємницьких структур. Вони являють собою мережу майнових і контрактних відносин між великою фірмою-олігополістом та дрібними фірмами. Інтеграція підприємств у рамках такого утворення — переважно вертикальна, відповідно встановлюється «зверху донизу» контроль за діяльністю учасників групи. Зустрічається і горизонтальна інтеграція у виробництві готових товарів і наданні послуг.

Останнім часом, на відміну від перших промислово-фінансових груп, які склалися, як правило, з технологічно пов'язаних між собою підприємств, типовим стало диверсифіковане виробництво.

Великі промислово-фінансові групи, як правило, мають цілу мережу науково-дослідних підрозділів і діють за принципом «наука — виробництво — фінансові структури — ринок». Ще один напрям їх діяльності — це придбання компаній, які досягли успіху в розробці технологій, що дає можливість доповнити й збагатити їхню технологічну базу. Фінансуючи венчурні фірми, компанія фактично контролює її діяльність. Крім того, набуло поширення явище, коли промислово-фінансові групи скуповують венчурні фірми, які є перспективними щодо так званих довгострокових інтересів промислово-фінансових груп.

Підприємства, об'єднуючись у промислово-фінансові групи, одержують широкі перспективи для розвитку:

- кооперування в постачально-збутовій діяльності задля скорочення транспортних витрат;
- підвищення погодженості дій підприємств в умовах виробничого кооперування;
- розширення кола інвесторів, зміцнення відносин з кредитно-фінансовими установами;
- об'днання інвестиційних ресурсів;
- оптимізація матеріально-фінансових потоків;
- зменшення потреби в оборотних коштах на підставі зміцнення платіжної дисципліни партнерів по групі, високооборотних товарних кредитів, векселів, транспортних цін тощо;
- полегшення відстоювання групових інтересів у державних інстанціях;
- прагнення скористатися потенційними можливостями інтеграції без жорсткої централізації контролю за ресурсами.

### **Контрольні запитання**

1. Визначіть роль промислово-фінансової групи у сучасному розвитку економіки.
2. Назвіть обмеження на участь у промислово-фінансовій групі.
3. Назвіть основні типи промислово-фінансових груп.

4. Назвіть функції центральної компанії промислово-фінансової групи.
5. Визначіть сутність конгломератного типу об'єднань підприємств.
6. Визначіть призначення Кодексу корпоративного управління.
7. Назвіть основні закономірності формування промислово-фінансових груп.
8. Охарактеризуйте стан справ щодо формування промислово-фінансових груп в Україні.

## **ТЕМА 10. Глобалізація ринків та транснаціональні корпорації (ТНК)**

### **Питання лекції:**

- 10.1. Транснаціональні корпорації як суб'єкт світового господарства
  - 10.1.1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва
  - 10.1.2. Економічна природа транснаціональних корпорацій
- 10.2. Механізм функціонування транснаціональних корпорацій
  - 10.2.1. Економічний механізм діяльності транснаціональних корпорацій
  - 10.2.2. Фінанси транснаціональних корпорацій
  - 10.2.3. Формування та реалізація стратегій транснаціональних корпорацій
  - 10.2.4. Наддержавне регулювання діяльності транснаціональних корпорацій

**Ключові поняття:** транснаціональна корпорація, багатонаціональна компанія, світовий підхід, територіальний підхід, економічні чинники, психологічні чинники, інформаційні чинники, юридичні чинники, фінансово-економічний блок.

### **10.1. Транснаціональні компанії як суб'єкт світового господарства**

#### **10.1.1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва**

За офіційним визначенням ЮНКТАД, *транснаціональна корпорація* (transnational corporation, multinational corporation, multinational company, multinational enterprise) — це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-

яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і проводить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

Транснаціональна корпорація як форма підприємництва — це міжнародне об'єднання, засноване на пайовій участі в капіталі, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників.

Транснаціональна корпорація — це міжнародна фірма, яка має свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і керує цими підрозділами з одного чи декількох центрів на основі такого механізму прийняття рішень, який дозволяє проводити узгоджену політику й загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології і відповідальність для досягнення найвищого результату — прибутку.

За даними ООН, у світі нараховується близько 200 тис. ТНК, яким належить більш як 250 тис. філій за кордоном.

Транснаціональні корпорації посідають провідні позиції у світовому виробництві, зокрема в галузях електроніки, автомобілебудування, у хімічній і фармацевтичній промисловості.

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є акціонерне товариство, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів — акцій та облігацій. Власники акцій товариства є співвласниками і мають право на участь в управлінні ним. Хоч юридично корпорація належить акціонерам, вони рідко залучаються до управління нею.

Іншим поширеним видом міжнародних корпорацій є багатонаціональна компанія.

*Багатонаціональна компанія* — це корпорація, у якій головна компанія належить капіталу двох або більше країн.

Багатонаціональною компанією називають компанію, що допускає великий ступінь незалежності при проведенні операцій у кожній з країн.

Форми й методи міжнародних економічних зв'язків, які застосовують багатонаціональні компанії, сприяли перетворенню їх на транснаціональні корпорації. Міжнародні корпорації перетворили світову економіку на економіку, що базується на міжнародному виробництві. Вони забезпечили розвиток науково-технічного прогресу в усіх його напрямках:

- підвищення технічного рівня та якості продукції;
- зростання ефективності виробництва;
- вдосконалення форм внутрішньо-корпоративного менеджменту.

У процесі свого становлення й розвитку транснаціональні корпорації проходять певні фази.

Фази розвитку ТНК:

1. Розмір фірми невеликий, управління здійснює один менеджер. Із зростанням фірми на ній створюються функціональні відділи: з виробництва продукції, продажу, фінансів тощо. Така структурна зміна розглядається як початок другої фази розвитку фірми.

2. Внутрішня структура фірми в другій фазі дає їй змогу забезпечити значне зростання за рахунок збільшення виробництва продукції та організації збуту в межах внутрішнього ринку. Розвиток структури зумовлює поділ кожного функціонального відділу на декілька підвідділів або груп. Менеджер фірми й функціональні відділи і надалі є основними елементами схеми управління. Часто фірми виробляють продукцію однієї номенклатури й тому зберігають стабільність операцій. Зростання фірми відбувається завдяки вертикальній інтеграції.

3. Збільшення кількості нових видів продукції або вихід на нові ринки порушує рівновагу внутрішньої структури, що склалася в другій фазі. Рішення фірми про запровадження нової структури управління розглядається як початок третьої фази розвитку фірми. Відмінності між другою і третьою фазами такі:

- організація виробничих відділів у третій фазі ніби копіює структуру всієї фірми у другій фазі;

- у третій фазі кожен відділ розглядається як центр прибутків незалежно від діяльності інших відділів;

- функції президента в третій фазі істотно змінюються — він зосереджує свою увагу на стратегії розвитку корпорації та на досягненні балансу між її різними відділами;

- визначальною рисою другої фази є відмінність у функціях між структурними елементами схеми корпорації, третьої фази — відмінність у продукції, що випускається;

- структура фірми в третій фазі передбачає наявність у центральній конторі декількох відділів і груп, які здійснюють функції планування, контролю, а також інформаційні та консультативні функції, що стосуються діяльності всієї корпорації. Звідси випливає, що структура фірми в третій фазі дає їй можливість ефективно функціонувати за кордоном.

Тиск з боку іноземних і місцевих конкурентів, загроза втрати своїх сегментів ринку змушують материнську корпорацію створювати філії за кордоном. Операції зі створення материнською корпорацією філій за кордоном розглядаються як перший крок на шляху до перетворення національної компанії на міжнародну.

Друга стадія розвитку закордонних операцій характеризується створенням у структурі корпорації закордонного виробничого відділення. Це відділення розглядається як самостійний підрозділ корпорації. Завдання міжнародного відділення — загальне керівництво й координація діяльності дочірніх підприємств та філій корпорації. На думку Дж. Стопфорда, корпорація переходить до категорії ТНК, коли структура й характер операцій міжнародного відділення починають відповідати третій стадії розвитку корпорації на внутрішньому ринку.

Інший підхід пропонують американські вчені Дж. Макдональд та М. Паркер, які виділяють чотири основні етапи еволюції «зовнішньої» структури фірми в процесі їх розвитку в ТНК:

Фірма здійснює експортно-імпортні операції.

Закордонна діяльність фірми поширюється на продаж ліцензій і передавання технологій фірми в інші країни.

Фірма здійснює закордонні інвестиції насамперед у будівництво складальних підприємств і підприємств виробничого циклу. Такі підприємства можуть бути або спільними (змішаними), або повністю належати материнській фірмі.

Відбувається істотне зростання закордонного інвестування компаній. Частка капіталовкладень у закордонні операції, а також прибуток від них у загальних показниках діяльності корпорації різко зростають. На цьому етапі корпорацію вже можна віднести до стабільно функціонуючої ТНК.

### **10.1.2. Економічна природа транснаціональних корпорацій**

Транснаціональні корпорації утворюються як національні щодо капіталу й контролю і є міжнародними за сферою своєї діяльності. У наш час транснаціональні корпорації є ядром світового виробництва.

Під транснаціональними корпораціями зазвичай розуміють лише безумовно великі міжнародні корпорації, які здійснюють по-справжньому суттєвий вплив на світовий ринок товарів і послуг; їх діяльність, інвестування та отримання прибутку їх мають глобальний характер. Транснаціональні корпорації розглядає весь світ як єдине ціле, як арену своєї діяльності й проникає в усі куточки земної кулі в пошуках ринків, техніки, технологій, людей, ідей, капіталів тощо.

Стратегія глобальних операцій дає змогу транснаціональним корпораціям успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків. Вона передбачає відмову від короткострокових вигод задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому й забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, транснаціональні корпорації переносить за кордон не товар, а сам



процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в рамках міжнародного виробництва.

Конкретними причинами виникнення транснаціональних корпорацій можуть бути:

- існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі;
- сильна монопольна влада виробників;
- валютний контроль;
- транспортні витрати;
- відмінності в податковому законодавстві.

Переваги транснаціональних корпорацій в отриманні значно більшого прибутку порівняно з іншими формами організації міжнародного бізнесу є водночас причинами активного розвитку корпорацій. Основними серед причин-преваг є такі:

- можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав;
- недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід;
- близькість до споживачів продукції іноземної філії транснаціональних корпорацій і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни;
- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, відмінності в курсах валют тощо;
- здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції;
- за допомогою прямих іноземних інвестицій транснаціональних корпорацій дістає можливість уникнути бар'єрів при входженні на ринки окремих країн через експорт товарів або послуг.

Широка мережа виробничих філій, розмішених у різних країнах, дає змогу збільшувати виробництво там, де його можна здійснювати з

максимальною вигодою, й обмежувати там, де воно збиткове. Фірми, що входять у міжнародну корпорацію й опинилися у скрутному становищі, спроможні різко скорочувати збиткове виробництво. Більш рішучі дії транснаціональних корпорацій порівняно з національними фірмами пояснюються тим, що постійні витрати вони можуть покрити за рахунок прибутків, отриманих в інших країнах.

## **10.2. Механізм функціонування транснаціональних корпорацій**

### **10.2.1. Економічний механізм діяльності транснаціональних корпорацій**

Економічний механізм діяльності транснаціональних корпорацій залежить від економічного й регулятивного середовища в країнах базування та країнах здійснення діяльності філій транснаціональних корпорацій.

Розрізняють два основних підходи до оподаткування прибутків транснаціональних корпорацій:

1. Світовий підхід базується на тому, що оподатковуються всі прибутки корпорації, зареєстровані в певній країні. Тобто оподатковуються прибутки, отримані в країні реєстрації, а також прибутки, отримані від діяльності філій корпорації в усіх інших країнах світу.

2. Територіальний підхід передбачає оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни.

Так, якщо транснаціональна корпорація зареєстрована в країні зі світовим підходом до оподаткування, то прибуток від діяльності філій корпорацій в інших країнах може оподатковуватися двічі — у країні, де розташована філія, і в країні реєстрації транснаціональних корпорацій. Власне, цей підхід узаконює подвійне оподаткування одного й того самого прибутку.

Щоб зменшити негативні наслідки подвійного оподаткування, між країнами укладаються двосторонні угоди про уникнення такого оподаткування.

Транснаціональна корпорація також використовує внутрішньокорпоративні активи у випадку так званих «блокованих» фондів для оптимізації економічної структури, фінансових та інвестиційних програм транснаціональних корпорацій. «Блоковані фонди» — це корпоративні активи транснаціональних корпорацій, які інвестовані або застосовуються в країнах з неконвертованою чи обмежено конвертованою валютою й іншими значними валютними обмеженнями, що не дають змоги переказувати дивіденди з філій до штаб-квартири транснаціональних корпорацій. або значними обмеженнями на трансферт дивідендів, контролем та обмеженням сплати роялті й послуг до штаб-квартири транснаціональних корпорацій.

Для економічно доцільного використання «блокованих» фондів транснаціональних корпорацій застосовують такі методи:

1. «Фронтовані» кредити. Вони являють собою форму кредитування материнською ТНК своєї філії не прямо, а через великий міжнародний банк. Така структура фінансування збільшує гарантії повернення кредитів, оскільки в разі політичних змін у країні, де діє філія ТНК, ця філія і сама ТНК менш захищені політично, ніж великий міжнародний банк, який за рахунок своєї фінансової та політичної ваги може забезпечити повернення кредитів.

2. Непов'язаний експорт. Його суть — використання філіями ТНК своїх надходжень у місцевій валюті для придбання місцевої продукції та її подальшого експорту. Непов'язаний експорт є методом подолання неконвертованості або обмеженої конвертованості місцевої валюти з метою забезпечення валютної окупності інвестицій.

3. Примусове реінвестування прибутків у країні діяльності філії ТНК. Воно, як правило, призводить до тимчасового розриву окупності інвестицій. У такому разі ТНК здійснюють стратегію реінвестування у власне виробництво або придбання певних місцевих активів (акції, цінні папери, нерухомість тощо), які в майбутньому можуть збільшити свою вартість і стати більш ліквідними.

Основні характеристики трансфертних цін:

- вони підлягають внутрішньому регулюванню ТНК, а тому є більш стабільними;
- вони базуються на витратах на виробництво, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК — мінімізації податків і митних витрат, трансферту фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК;
- трансфертні ціни впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету приймаючої країни. Механізм трансфертних цін використовується як інструмент додаткового фінансування компанії та збільшення її прибутку.

Управління фінансовими потоками ТНК. ТНК використовують певні специфічні моделі та структури, які обираються з огляду на досягнення оптимального розміщення та управління фінансовими ресурсами в глобальному масштабі.

### **10.2.2. Фінанси транснаціональних корпорацій**

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків.

Світове інвестиційне середовище складається з трьох основних елементів:

- цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи);
- фондові (фінансові) ринки;
- фінансові посередники (фінансові інститути).

Здійснюючи міжнародні інвестиції, кожна ТНК враховує особливості, зумовлені економічними й неекономічними чинниками.

*Економічні чинники* пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат.

Найпоширенішими *економічними чинниками* є такі:

- вищі комісійні для посередників на іноземних ринках;
- вища плата за оформлення угод;
- вища плата за управління портфелями міжнародних інвестицій.

*Психологічні чинники* - це бар'єри, що пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності.

*Інформаційні чинники.* Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів - надзвичайно складне завдання. Іноземні інвестори можуть звернутися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках.

*Юридичні чинники.* У різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу у свою країну, а також особливості оподаткування.

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки:

- фінансово-економічний;
- індустріально-промисловий;
- торговельно-комерційний.

**Фінансово-економічний блок** - це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії. Головне завдання фінансової складової ТНК - залучення й акумулювання фінансових коштів. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переведення кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу міжнародні корпорації використовують «міжнародну систему управління готівкою» (*international cash management*). Її суть полягає в тому, що

ТНК організовують внутрішньофірмові грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від неналежної кон'юнктури, сильної інфляції, зниження курсу валюти.

У рамках системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні *канали переміщення коштів усередині ТНК*:

- прямий переказ капіталу;
- переказ дивідендів;
- плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.);
- плата за ліцензії;
- трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі;
- внутрішньофірмові кредити;
- внутрішньофірмове страхування.

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Принципова особливість ТНК полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи, її завдання - вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників.

Залежно від способу організаційної побудови й підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), ради президентів головних фірм, що водночас є радою керуючих чи акціонерів, виступати трастовим відділенням комерційного банку.

Один із варіантів холдингової структури, представлений у розосередженому вигляді, - *взаємне володіння акціями учасників ТНК*. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі - контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. Його характерна риса - учасники створюють під егідою холдингу спільні компанії та розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в

нові сфери, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконтрольних структур.

*Проблеми фінансів ТНК. Проблема джерел фінансування.* В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій. Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Залучення коштів через ринок цінних паперів здійснюється найбільшими корпораціями.

*Проблема фінансових ризиків.* Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їх національних ринках.

### **10.2.3. Формування та реалізація стратегій транснаціональних корпорацій**

У розвитку ТНК можна виділити два основні періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу й різними підходами до розробки та впровадження стратегій.

До 70-х років ХХст. транснаціональні корпорації провадили бізнес у різних країнах переважно через свої філії, які здійснювали оперативну діяльність автономно, максимально враховуючи особливості національних ринків, на яких вони оперували. При цьому головні офіси ТНК централізовано координували, як правило, функції фінансів, передачу технологій, експорт.

Починаючи із 70-х років, найбільші ТНК конкурують між собою на глобальному ринку, а не на окремих національних ринках. У таких умовах ТНК організують виробничу діяльність з огляду на вартість ресурсів на різних

національних ринках і рівень оподаткування в різних країнах. При цьому все більшого значення набуває трансфертне ціноутворення. Стратегія ТНК формується також з урахуванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національних ринках, курсів валют, умов кредитування та фінансування експортних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

ТНК може отримувати й використовувати такі конкурентні переваги:

- консолідація фінансових ресурсів для конкуренції з національними компаніями;
- використання певної збутової мережі для створення переваги при входженні в нові види бізнесу;
- використання своєї торгової марки з тим, щоб утвердити нові види діяльності;
- централізоване координування досліджень і розробок, результати яких у майбутньому можуть використовувати філії як у різних країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних ринках і меті, яку компанія планує досягти в результаті реалізації цієї потенційної стратегії. Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії.

Наскільки успішною буде стратегія ТНК, значною мірою залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги. Ключові компетенції можна визначити як певну спроможність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища.

Важливий інструмент для розробки стратегії — SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Його призначення — визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз, що існують у середовищі, у якому вона функціонує. Загальна стратегія компанії, яка здійснює діяльність у



декількох країнах, може формуватися, виходячи з певних цілей, які можуть бути відмінними на різних регіональних ринках і в різних ринкових сегментах.

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середовищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, так і на ринках глобального економічного середовища. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає в необхідності здійснення таких заходів:

- захист компанії від конкурентних сил;
- спрямування їх у вигідному для компанії напрямі;
- створення переваг для компанії в довгостроковому періоді.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні. Глобальні стратегії формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках, але при їх здійсненні використовується єдиний стратегічний підхід.

Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

Організаційна структура ТНК. В основі формування структури управління компанії — необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому. Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є такі:

- рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;

- рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них.

Функціональна організація компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси тощо (рис. 10.2).

При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає в чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють.

Завдяки функціональній структурі управління компанія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. У рамках одногалузевої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Оскільки ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної структури управління накладає обмеження на ефективність управління.

Регіональна структура є наслідком зміни в організаційній структурі, спричиненій географічною експансією. Вона відповідає завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії. Найважливіша функція головної (материнської) компанії — управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат.

Серед переваг регіональної структури управління виділяють здатність враховувати регіональні особливості, які виникають при веденні бізнесу на різних національних ринках. Однак, з іншого боку, за такої структури управління виникає додатковий рівень управління — регіональні менеджери, що може ускладнювати оперативність у впровадженні рішень, прийнятих на рівні компанії.

У межах матричної структури менеджменту організація процесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу. Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу).

Матрична структура управління особливо доцільна в диверсифікованій компанії, яка здійснює операції на багатьох національних ринках.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте поняття «транснаціоналізація капіталу».
2. Охарактеризуйте експансіоністський характер діяльності транснаціональних компаній.
3. ТНК та МНК: спільні та відмінні риси.
4. Організація фінансування транснаціональних компаній.
5. Назвіть стратегії, які розробляють сучасні транснаціональних компаній у глобальному просторі.
6. Особливості маркетингових стратегій транснаціональних компаній.
7. Регулювання діяльності транснаціональних компаній наддержавними організаціями світу.
8. Інвестиційна діяльність транснаціональних компаній та її роль у процесі глобалізації.
9. Механізм дії трансфертних цін транснаціональних компаній та мета, якої вони досягають.
10. Роль транснаціональних компаній у мобільності факторів виробництва.

## **ТЕМА 11. Транснаціональні альянси**

### **Питання лекції:**

11.1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів

11.2. Форми транснаціональних альянсів

11.3. Переваги створення транснаціональних альянсів на прикладі міжнародних авіакомпаній

**Ключові поняття:** транснаціональні альянси, національні альянси, транснаціональні альянси, глобальні альянси, фактори витрат та економії, глобальна конкуренція, наявність досвіду діяльності в зарубіжних країнах, ризик та його редукація, ефективність менеджменту та контролю, знання місцевих умов здійснення діяльності, франчайзингова угода, контракт «під ключ».

### **11.1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів**

Відповідно до вимог економічної раціональності та конкурентних переваг, а також з огляду на нові фактори, що спричинили новий виток глобалізації світового економічного простору, основними напрямками сучасної транснаціоналізації є такі:

1) інвестиційні — засновані на використанні матеріальних і фінансових активів у вигляді прямих та портфельних інвестицій;

2) неінвестиційні — засновані на трансграничній спільній діяльності, делегуванні функцій і партнерстві в розподілі та комбінації діяльності, трансграничному спільному використанні нематеріальних активів, отриманні спільних трансграничних результатів та їх розподілі між членами альянсу;

3) комбіновані — поєднання інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Відповідно до цього основними джерелами розвитку ТНК є інвестиційні джерела — трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім прямі; неінвестиційні джерела — формуються на основі використання нематеріальних активів, партнерства та спільної діяльності; комбіновані джерела — прямі та портфельні інвестиції, нематеріальні активи і спільна діяльність.

Отже, нині глобальна стратегія транснаціоналізації здійснюється шляхом раціонального вибору (комбінації) інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації. Така комбінація зумовила бурхливий розвиток транснаціональних, або глобальних, альянсів у світовій економіці.

Транснаціональні альянси в наш час є однією з найрозвиненіших форм і одним з найдинамічніших напрямів транснаціоналізації. Транснаціональні альянси — це глобальні форми здійснення партнерства, спільної або пайової діяльності на основі багатосторонніх контрактів (угод) компаній різних країн через здійснення спільної маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та операційної діяльності.

Серед перших транснаціональних альянсів — альянс «Форд Мотор Компані» (США) та «Мазда Моторс» (Японія), який було сформовано наприкінці 80-х років минулого століття. Пізніше він зіграв вирішальну роль у створенні та розвитку автомобільної компанії «Kia Моторс» (Корея). Відтак транснаціональні альянси розвивалися практично в усіх основних сферах глобальної конкуренції — телекомунікаціях, інформатиці, авіаперевезеннях, сфері послуг тощо.

Інтенсивного розвитку вони набули з початку 90-х років ХХ ст. Спершу альянси були спрямовані на досягнення відносно простих цілей — таких як координація збуту в регіональному чи глобальному масштабі або поширення інновацій і нових патентованих технологій у споріднених галузях ТНК. Економічна мотивація полягала в зниженні витрат на здійснення глобального маркетингу чи поширення технологій, а також збільшенні продаж за рахунок стабільних партнерських чи коопераційних зв'язків.

Із середини 90-х років транснаціональні альянси стають довготривалими і мають комплексний характер, формуються для реалізації стратегічних цілей — створення й поширення нових технологій і продуктів, кооперації виробництва, спільного надання послуг тощо.

Виникнення альянсів — результат посилення глобальної конкуренції, передусім між ТНК, особливо нецінової конкуренції. Глобальна конкуренція є визначальною, однак не єдиною причиною утворення транснаціональних альянсів. Причинами їх створення є також кон'юнктурні й виробничо-технологічні чинники розвитку, які впливають з визначення та природних властивостей самих альянсів, але водночас мають власні характеристики, що диктуються кон'юктурою економічного життя. Такими причинами є:

- подальша глобалізація ринків і розширення спектра геополітичних завдань розвитку, технологічна універсалізація господарської діяльності підприємницьких структур;
- коливання у співвідношенні валютних курсів окремих національних грошових одиниць та об'єктивна потреба маневру в інвестиційній політиці;
- можливість забезпечення додаткової трансакційної економії, заощадження на витратах;
- можливість підвищення прибутковості активів, що забезпечується поглибленням спеціалізації та організаційно-управлінською оптимізацією;
- подальший прогрес технологій, що спричиняє недоцільність, а іноді й підприємницьку неможливість наслідування паралельних курсів НТП.

Основні конкурентні переваги, на використання й створення яких спрямовані альянси, охоплюють:

- конкурентні переваги компанії (як правило, глобального лідера в галузі) на трансграничній основі, їх трансферт або використання іншими компаніями — членами альянсу в інших країнах;
- конкурентні переваги країни для використання в інших країнах;
- конкурентні переваги кластера споріднених галузей на трансграничній основі;

- трансграничну інтерналізацію конкурентних переваг у рамках транснаціонального альянсу.

Завдяки використанню конкурентних переваг результати діяльності альянсів є вагомішими, ніж за «простої» транснаціоналізації. Як правило, у рамках альянсу досягається вища економія на масштабі, можливість маневрування виробничими ресурсами й окремими складовими виробничих потенціалів, прискорене впровадження досягнень НТП, підвищення ефективності всієї маркетингової діяльності.

Крім конкурентних переваг, альянси базуються на взаємній узгодженості довгострокових стратегічних планів партнерів та основної мети їх діяльності.

## **11.2. Форми транснаціональних альянсів**

Транснаціональні альянси мають певні форми прояву.

За ступенем регіоналізації транснаціональні альянси можна класифікувати як:

- а) національні — створені компаніями однієї країни;
- б) транснаціональні — створені компаніями двох або більше країн, діють на трансграничній основі;
- в) глобальні — створені компаніями декількох країн, діють у глобальному масштабі.

Ступінь транснаціоналізації чи регіоналізації (глобалізації) альянсу суттєво впливає на регулятивне середовище його діяльності, оскільки це передбачає необхідність урахування умов державного та міждержавного регулювання на трьох рівнях: національному, регіональному (регіональної інтеграції) та глобальному.

Основним економічним мотивом створення транснаціональних альянсів є відносне скорочення прямих інвестицій і досягнення економічного ефекту за рахунок трансграничного використання нематеріальних активів, пайової участі, партнерства або розподілу та комбінації функцій.

Отже, для ТНК та інших компаній, які ведуть міжнародний бізнес, стратегічне управління передбачає вибір (раціональну комбінацію) інвестиційних та не інвестиційних форм розвитку й транснаціоналізації.

Фактори, які впливають на вибір між інвестиційними та неінвестиційними формами транснаціоналізації і створення альянсів:

1. Юридичні фактори. Вибір інвестиційних та неінвестиційних форм має базуватися на юридичній можливості розподілу функцій або спільної діяльності чи перетворення виняткових активів (власних активів компанії) на активи спільної діяльності. До останніх відносять передусім режим оподаткування та репатріації доходів, умови застосування угод про уникнення подвійного оподаткування, режим спільного використання активів, лізингу, ліцензування та ін.

2. Найвпливовішими в групі економічних факторів є фактори витрат та економії, глобальна конкуренція, наявність досвіду діяльності в зарубіжних країнах, ризик та його редукція, ефективність менеджменту та контролю, знання місцевих умов здійснення діяльності.

Фактори витрат та економії, їх урахування базується на аналізі можливостей економії витрат або відносного скорочення інвестиційних витрат шляхом спільного використання активів. При цьому визначаються можливості відносного скорочення фіксованих витрат унаслідок економії від збільшення масштабу та змінних витрат завдяки спільному використанню ресурсів і сучасних технологій. Співвідношення цих витрат дає змогу визначити оптимальний масштаб діяльності альянсу або мінімальний обсяг діяльності, який зумовлює приріст ефективності за рахунок створення альянсу. Необхідно також визначити додаткові операційні витрати, передусім управлінські, пов'язані з функціонуванням глобальних альянсів.

Наявність досвіду діяльності в зарубіжних країнах. За інтенсивної глобальної конкуренції виняткового значення набуває наявність глобального досвіду маркетингу, логістики, інвестування, міжнародного менеджменту транснаціональних організаційних структур. Такий досвід і взаємний обмін ним



скорочує витрати на розвиток міжнародного бізнесу для компаній і є передумовою здійснення масштабних стратегічних проектів.

Глобальна конкуренція. Рівень конкуренції на певному сегменті глобального чи регіонального ринку в певній галузі — істотний мотив створення транснаціональних альянсів. Глобальні конкуренти, стаючи партнерами по глобальному альянсу, спрямовують конкуренцію у регульоване русло, що приносить відчутні економічні результати. Альянси дають змогу зміцнити глобальні конкурентні позиції передусім завдяки таким можливостям, як швидке розширення зарубіжних операцій (економія часу та ресурсів порівняно з прямими інвестиціями) і глобальне партнерство та пайова участь (економія витрат і доступ до ринків). Таким чином, учасники альянсу отримують додаткові конкурентні переваги і, отже, зміцнюють свої позиції в глобальній економіці. Ці додаткові можливості — насамперед збільшення глобальної ринкової частки, диверсифікація діяльності, відносне скорочення витрат.

Редукція ризику. Рівень і характер ризику в транснаціональних альянсах відносно зменшується порівняно з прямими інвестиціями через його диверсифікацію. Очевидним є зменшення політичного ризику, оскільки транснаціональні альянси не потребують значних капіталовкладень за кордоном і, отже, зменшуються ризики експропріації та обмежувальних дій урядів інших країн. Розподіл і спільне використання закордонних активів, пайова участь у проектах забезпечують диверсифікацію ризику для кожного учасника альянсу. Розосередження операцій у різних країнах сприяє зменшенню операційних, комерційних і валютних ризиків.

Ефективність менеджменту та контролю. Необхідність цього визначається передусім глобальним характером спільної діяльності та координації функцій членів альянсу. Важливість здійснення ефективного контролю зростає зі збільшенням масштабів і диверсифікації діяльності транснаціональних альянсів. Складність або унікальність продукту й технологій потребує чіткого управління, контролю якості та послуг у межах

діяльності транснаціонального альянсу. Цього досягають запровадженням стандартизованих процедур контролю і сучасних технологій менеджменту в рамках альянсів.

Інший важливий аспект — здійснення контролю за витратами спільної діяльності, прибутками та їх розподілом. Він передбачає узгоджену цінову й тарифну політику, урахування диференціації податкових і митних умов діяльності різних учасників альянсу.

Фактор присутності на регіональному ринку та знання місцевих умов здійснення діяльності є важливим для інших компаній — учасниць альянсу. Це дає відчутні економічні переваги:

- а) значно зменшує трансакційні витрати, або витрати на входження на ринок нової країни, через кооперацію з учасником альянсу, що вже присутній на ринку;

- б) посилює конкурентні переваги учасників альянсу на ринку країни за рахунок кооперації та координації їх діяльності.

Основними функціональними формами транснаціональних альянсів є такі: ліцензування, франчайзинг, контракти під ключ, контракти на управління, транснаціональні консорціуми.

Провідна функціональна форма — ліцензування. Ліцензування в глобальній економіці — це трансгранична угода, у рамках якої власник ліцензії (ліцензіар) передає користувачу в іншій країні (ліцензіату) права на використання певних нематеріальних активів на певних умовах, у тому числі фіксований платіж за користування ліцензією — роялті. Розмір фіксованого платежу визначається в межах розрахунку ціни ліцензії.

Основними компонентами ліцензування та укладання ліцензійної угоди є;

- а) визначення нематеріальних активів, які є винятково власністю ліцензіара;

- б) погодження основних умов ліцензійної угоди;

- в) визначення ціни ліцензії або вартості ліцензійної угоди.

Об'єкти ліцензування — різні види нематеріальних активів і прав інтелектуальної власності. Розрізняють такі основні види нематеріальних активів:

- авторські права на інтелектуальні продукти — літературні, музичні та інші, що регулюються правом інтелектуальної власності, а також концепції творів і сюжети;

- патенти, винаходи, конструкції, схеми;
- торгові марки, фірмові назви та фірмова ідентифікація;
- франчайзинг, контракти й самі ліцензії;
- програми, системи, процедури, проекти.

Ліцензіар надає права на використання його інтелектуальної власності ліцензіату, а також інформацію, яка уможливорює використання таких прав. Ліцензіат використовує надані права й сплачує відповідні платежі ліцензіару.

Ліцензійна угода є, як правило, трансграничною, тому розрахунки за нею регулюються відповідним законодавством країн належності ліцензіара та ліцензіата. Крім того, слід враховувати, що платежі за ліцензійними угодами є об'єктом пільгового оподаткування в більшості розвинених країн, а також мають пільговий режим згідно з більшістю двосторонніх угод країн про уникнення подвійного оподаткування.

Ціна ліцензії визначається за верхнім та нижнім обмеженням. Ціна пропозиції завжди вища, її розраховують за оцінкою потенційного прибутку від використання ліцензії та пропозиції ліцензіара. Верхній ліміт ціни визначається очікуваними прибутками ліцензіата й очікуваними витратами ліцензіата на придбання аналогічної ліцензії у конкурентів. Нижній ліміт ціни ліцензії визначається витратами на її передачу та застосування.

*Франчайзинг* — це угода між компаніями, згідно з якою відбувається передача прав на використання торгової марки й способів здійснення торгівлі або надання послуг, які мають суттєве значення для бізнесу. Учасниками угоди є дві сторони; перша — компанія, що має права на франчайзинг і передає їх

іншим компаніям (франчайзер); інші компанії як сторони угоди, що набувають прав на франчайзинг (франчайзи).

*Франчайзингова угода* — угода, за якою франчайзер надає права на використання фірмових марок або послуг чи інше та підтримує франчайзи у використанні цих прав.

Типовим прикладом франчайзингу є транснаціональні готельні системи, зокрема «Холідей Інн», «Хілтон», «Інтерконтиненталь», «Форум» та інші; системи швидкого харчування — «МакДональдз», «Піцца Хат», «Бургер Кінг», «Данкін Донатс» та інші; торговельні системи — «Маркс енд Спенсер», «Білла» та ін.

Майже половина послуг у роздрібній торгівлі, системі харчування та готельному бізнесі розвинених країн надається за франчайзингом.

*Контракт «під ключ»* — контракт на здійснення певних робіт зі спорудження нового підприємства або об'єкта інфраструктури, що передбачає повну відповідальність генерального контрактора за будівництво, ефективне використання інвестиційних коштів і початок роботи підприємства за планом. Це формує взаємовідносини компаній таким чином, що вони працюють на досягнення кінцевого результату — вихід нового виробництва на проектну потужність. Такі контракти є транснаціональними, оскільки в них беруть участь субпідрядники та постачальники окремих видів сучасного устаткування й технологій з різних країн.

Контракт на управління укладається між власником підприємства або компанії та іншою компанією-оператором на здійснення ефективного управління певним підприємством або інвестиційним проектом. Таким чином відбувається застосування досвіду управління здебільшого до компаній, які націоналізовано або приватизовано в країнах, що розвиваються, у Центральній Європі або країнах СНД. Це означає, що компанія здійснює управління об'єктом, несе відповідальність за його роботу й отримує винагороду залежно від досягнутих результатів.

Різновидом контракту на управління є концесія — отримання прав на будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури (шляхи сполучення,

порти, електростанції тощо), розробку й експлуатацію природних ресурсів або використання родовищ корисних копалин інвесторами на основі розподілу продукції між інвестором і державою.

### **11.3. Переваги створення транснаціональних альянсів на прикладі міжнародних авіакомпаній**

Транснаціональні авіаальянси здійснюють спільне придбання літаків, знижують вартість лізингу, оскільки літаки експлуатуються більше, що знижує їхню вартість.

Авіалінії розподіляють витрати з експлуатації рейсів, тобто витрати, що здійснюються корпораціями, за кількістю місць, які має компанія. За рахунок таких альянсів компанія завойовує нові регіони або розподіляє польоти, що користуються меншим попитом.

Беручи участь в авіаальянсі, авіакомпанія отримує суттєвий виграш, який виявляється, по-перше, у формуванні мережі постачання споживачів, що стабілізує попит на послуги; по-друге, у зниженні фіксованих та операційних витрат; по-третє, у досягненні економії масштабу — розподіл фіксованих витрат на інший обсяг реалізації; по-четверте, у створенні нових видів доходів; по-п'яте, у доступі до іноземних ринків з мінімальними витратами без додаткових витрат на устаткування, придбання ліцензії на польоти; по-шосте, у створенні конкурентних переваг щодо інших компаній.

Авіакомпанії беруть взаємну участь у програмах постійних споживачів. Постійні споживачі — це люди, які постійно користуються послугами компаній, що входять до альянсу. Участь авіакомпаній у програмах споживачів забезпечує переваги для споживачів, оскільки з'являється можливість:

а) одночасного придбання квитків у глобальному масштабі й за низькими цінами;

б) висунення додаткових вимог щодо послуг готелів, оренди машин, зв'язку та ін.;

в) заміни квитків між авіакомпаніями;

г) здійснення найзручніших перельотів у глобальному масштабі. Основні глобальні авіаальянси авіакомпаній, що домінують нині на ринку:

1) «Qualyflyer» — «Swissair», «Sabena», LOT, «Air»;

2) «North Star» — KLM, «North West», «Alitalia»;

3) «One World» — «British Airways», «US Air»;

4) «Star Alliens» — «Lufthansa», «Austrian Airlines», «United Airlines».

Отже, стратегічний характер глобальних альянсів визначає те, що їхніми членами є прямі чи непрямі глобальні конкуренти або партнери в пов'язаних сферах діяльності. Розвиток стратегічних альянсів зумовлює здійснення ними розподілу витрат і прибутків, взаємне володіння акціями.

Для утворення ТНА потрібні певна господарська компліментарність, прагматично «обчислена» спільність мети та інші умови, необхідні для розробки спільної довгострокової стратегії підприємницької діяльності. Тому надзвичайно важливим моментом є привнесення нового сприйняття самої логіки ринкової поведінки, яке впливає з визнання й усвідомлення спільної спрямованості основних економічних стратегій суб'єктів транснаціональних альянсів.

### **Контрольні запитання**

1. Розкрийте сутність транснаціональних альянсів і причини їх виникнення.
2. Назвіть фактор розвитку світового економічного простору, який найістотніше впливає на формування транснаціональних альянсів.
3. Поясніть основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу .
4. Обґрунтуйте, чому найпоширенішою функціональною формою є лізинг і як у ньому реалізується суть транснаціональних альянсів.
5. Охарактеризуйте переваги альянсової мережі.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 р. № 1560-XII.
2. Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991р./Відомості Верховної Ради України, 1991.– №49.– 682 с.
3. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від 18.02.1992 р.
4. Закон України "Про підприємства в Україні" від 27 березня 1991р./Відомості Верховної Ради України, 1991.– №24.– 272 с.
5. Закон України "Про цінні папери та фондову біржу" // Голос України. — 1992. — 14 травня.
6. Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" від 30.10.1996.
7. Законодательство Украины о предпринимательстве / Сост. Задыхайло Д. — Харьков: ООО "Одиссей", 2002. — 448 с.
8. Цивільний кодекс України // Голос України. — 2003. — 12 березня. — №45.
9. Господарський кодекс України // Голос України. — 2003. — 14 березня. — №49.
10. Указ Президента України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова" від 27 червня 1999 р. № 731/99.
11. "Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації". — Затвердж. Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94. — №224/94.
12. Тимчасові положення про порядок реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск // Наказ ДКЦПФР від 20 вересня 1996 р. — №210.
13. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи. — К.: Знання, 1998. — 309 с.
14. Гарнер Д., Оуэн Р., Конвей Р. Привлечение капитала: Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.

- 15.Гринёв В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. –К.: МАУП, 2000. – 148 с.
- 16.Економіка зарубіжних країн. Навч. посібник / За ред. Ю.Г. Козака, В.В. Ковалевського, К. І. Ржепішевського. –К.: ЦУЛ, 2003. – 352 с.
17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
18. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2001. — 457 с.
- 19.Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник / Під заг. ред. Л. М. Чепурди — К.: ВД «Професіонал», 2005. — 272 с.
20. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. / Под ред. проф. А. Н. Романова. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.
21. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. — 1999. — №8.
22. Клейнер Г., Нагрудная Н. Структурно-интеграционные процессы в экономике: принципы формирования и возможности финансово-промышленных групп // Экономика и математические методы.— 1995. — т. 31, вып. 2.
23. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. — 2-е издание (перераб. и доп.). — СПб.: КультИнформПресс, 2002.
24. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
- 25.Менеджмент внешнеэкономической деятельности / Под ред. д.э.н., проф. Кириченко А. А. –К.,1998. – 464 с.
26. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 480 с.
27. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. — М: Международные отношения, 1993. — 896 с.
28. Поршнева А. Г., Румянцева З. П. Управление организацией: Учебник. — М.: ИНФРА — М, 1998. — 669 с.



- 29.Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность. Инкотермс 2000: Учебное пособие. –3-е изд., перераб. и доп. –М.: Издательство торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. – 307 с.
- 30.Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації. Навч.-метод. посібник. для самост. вивч. дисц. –К.: КНЕУ, 2006. – 227 с.
- 31.Рудинская Е. В., Яромич С. А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. –К.: КНТ, Эльга-Н. – 2008. – 416 с.
32. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Уч. пособ. для вузов. — М: Аудит, ЮНИТИ, 2000. — 375 с.
33. Суторміна В. М., Федосов В. М., Рязанова Н. С. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посібник — К.: Либідь, 1993.
- 34.Транснациональные корпорации: экономика и менеджмент. Курс лекций: Учебное издание / Э. А. Кузнецов, В. В. Волошина. –Харьков: Бурун Книга, 2008. – 320 с.
35. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.
36. Хелферт Э. Техника финансового анализа: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
37. Ходаківська В. П., Беляев В. В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика: Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2002. — 616 с.
- 38.Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. Волкова О. И. – 2-изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 1999. – 520 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**ПУШКАР** Тетяна Андріївна,  
**ФЕДОРОВА** Вікторія Геннадіївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
З КУРСУ

**«ЕКОНОМІКА Й ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»**

(для студентів 6 курсу заочної форми навчання і  
слухачів другої вищої освіти спеціальності  
7.03050401 «Економіка підприємства»)

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*

Редактор *М. З. Аляб'єв*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 192 Л

---

Підп. до друку 14.05.2010 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 7,0

Тираж 100 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.